

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
NUMA AGÊNCIA DE TRABALHO TEMPORÁRIO -
THE ADECCO GROUP**

INÊS AFONSO VERDE MATEUS

SETEMBRO 2020



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
NUMA AGÊNCIA DE TRABALHO TEMPORÁRIO-
THE ADECCO GROUP**

INÊS AFONSO VERDE MATEUS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO (ISEG)

DRA NICOLE RIBEIRO (ADECCO)

SETEMBRO 2020

Agradecimentos

De forma geral, gostaria de agradecer a todos os que estiveram presentes ao longo do Mestrado bem como no momento de estágio e elaboração do Trabalho Final de Mestrado.

Em particular gostaria de agradecer à Professora Helena Mateus Jerónimo, por ter aceite a orientação do TFM e também pela sua disponibilidade, todo o esclarecimento de dúvidas, conselhos e rigor demonstrado durante a elaboração do TFM.

A toda a equipa da *Adecco* do Cacém pelo acolhimento que foi proporcionado desde início, permitindo o crescimento profissional da estagiária, cumprimento de todos os objetivos estabelecidos e que boas recordações permanecessem na memória.

Aos meus pais, José e Gracinda, um grande e especial agradecimento, por acreditarem e apoiarem o caminho que elegi, porque sem eles este percurso não seria possível. Ao meu irmão David, pela sua partilha de conhecimentos e conselhos dados ao longo desta fase.

Ao meu namorado Gonçalo, que esteve sempre presente durante esta etapa, motivando-me e dando sempre força para a terminar de forma bem-sucedida.

Por último, mas não deixando de ser importante, um grande obrigado aos meus amigos Pedro e Rita que estiveram presentes não só nesta etapa como em etapas anteriores e que sempre estiveram presentes, apoiando-me e dando força.

A todos vós, um grande obrigado!

Índice

Introdução	1
1 Revisão da Literatura.....	2
1.1 Análise e Descrição de Funções: o pilar do R&S	2
1.2 Recrutamento: a primeira etapa do processo.....	3
1.3 Técnicas de Recrutamento	5
1.4 Seleção: a segunda etapa do processo	7
1.5 Técnicas de Seleção	8
1.6 Desafios no processo de R&S	11
1.7 Trabalho Temporário: especificidades, vantagens e desvantagens	13
2 Caracterização da Empresa <i>Adecco</i>	15
2.1 Grupo <i>Adecco</i> : História, Missão e Valores	15
2.2 Áreas de atuação.....	17
2.3 Cultura da Empresa	19
3 Descrição das Atividades Desenvolvidas	20
3.1 Objetivos e Metodologia	20
3.2 Atividades desenvolvidas no processo de R&S	21
3.3 Fases do processo de R&S na <i>Adecco</i>	23
4 Análise crítica e confronto com a literatura.....	26
5 Considerações Finais, limitações e sugestões de melhoria.....	31
Bibliografia	34
Anexos	41

Siglas e Acrónimos

ABD – Avaliação da base de dados;

ADF – Análise e Descrição de Funções;

CV – *Curriculum Vitae*;

ETT's – Entidades de Trabalho Temporário;

R&S – Recrutamento e Seleção;

RH – Recursos Humanos;

TFM – Trabalho final de mestrado;

TRH – Técnico de Recursos Humanos;

TT – Trabalho temporário;

Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado apresenta o estágio realizado na delegação da *Adecco* do Cacém. O estágio teve a duração de três meses e focalizou-se na área de Recrutamento e Seleção em trabalho temporário. Trata-se de uma área em crescendo, dado o aumento de procura de entidades de trabalho temporário, por parte das empresas-cliente, em momentos de aumento de trabalho ou substituições de trabalhadores. Recrutar e selecionar trabalhadores temporários constitui um desafio devido à competitividade entre as diversas empresas de trabalho temporário, ao curto prazo de fecho das vagas e consequente resposta aos clientes. O estágio permitiu consolidar competências no desenvolvimento das várias etapas do processo de recrutamento e seleção desde a receção do pedido por parte do cliente, registo desse pedido, elaboração do anúncio, triagem curricular, entrevista telefónica, entrevista presencial/dinâmica de grupo, envio de *shortlist* de candidatos ao cliente e posterior admissão e elaboração de contratos. Para além da descrição destas atividades, o Trabalho Final de Mestrado é composto por uma componente crítica, nomeadamente o confronto entre a revisão da literatura e as atividades desenvolvidas, com o intuito de averiguar a existência de consonâncias ou diferenças entre ambos. Contém ainda, nas considerações finais, uma análise crítica individual referente aos aspetos positivos e às limitações do próprio estágio. Como elemento inovador são propostas três sugestões de melhoria que podem ser implementadas na delegação do Cacém: 1) funcionalidade de fornecimento de *feedback* na plataforma da *Adecco*; 2) exercício para aplicação nas dinâmicas de grupo e 3) guião de entrevista estruturada para a etapa de seleção.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção; *Adecco*; Trabalho temporário; Gestão de Recursos Humanos; Estágio.

Abstract

This masters' final report accounts the internship carried out at *Adecco* on Cacém. The internship lasted for three months and focused on the recruitment and selection sector of temporary work – this being a rising area, given the increasing demand for temporary work entities by the client companies, at times of increased production, or to replacement of workers. Recruiting and selecting temporary workers is a challenge due to the competitiveness between temporary work companies, the vacancies' deadlines and consequent responses to customers. This internship allowed a consolidation of competences in the development of the various stages of the recruitment and selection process, from the receipt of the order by the client, registration of that order, preparation of the announcement, *curriculum* screening, telephone interview, face-to-face/dynamic group interview, sending shortlist of candidates to the client and subsequent admission and drafting of contracts. In addition to the description of these activities, the masters' final report is composed by a critical component, namely the confrontation between the literature review and the activities developed, in order to determine the existence of consonances or differences between both. It also contains, in the final considerations, an individual critical analysis regarding the positive aspects and limitations of the internship itself. As an innovative element, three suggestions for improvement are proposed, which can be implemented in the Cacém delegation: 1) functionality to provide feedback on the Adecco platform; 2) exercise for application in group dynamics and 3) structured interview script for the selection stage.

Keywords: Recruitment and selection; Adecco; Temporary work; Human Resources; Internship.

Introdução

No âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão, a opção em termos de Trabalho Final de Mestrado (TFM) recaiu na realização de um estágio. Este foi realizado na Adecco do Cacém entre os dias 9 de Dezembro de 2019 e 28 de Fevereiro de 2020, contabilizando um total de 456h, sob orientação académica da Prof. Doutora Helena Jerónimo e orientação na empresa a cargo da Dra. Nicole Ribeiro.

A *Adecco* é uma empresa que fornece soluções de Recursos Humanos (RH) centrando-se no trabalho temporário, *outsourcing*, *permanent placement*, e transição de carreira. O estágio focou-se na área de Recrutamento e Seleção (R&S), nomeadamente em regime de trabalho temporário (TT), área que tem vindo a crescer e ganhar importância nos últimos anos (Forde & Slater, 2016), pois permite prover soluções flexíveis e adaptadas às necessidades de cada cliente, sendo um dos meios mais eficazes para reduzir o desemprego (Niță & Isac, 2016). A realização deste estágio permitiu colocar em prática os conteúdos aprendidos ao longo do mestrado e consolidar várias competências técnicas na área de RH.

O presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos, para além da presente introdução. O primeiro capítulo apresenta e expõe a revisão da literatura sobre os temas R&S, trabalho temporário e os principais desafios do R&S. No segundo e terceiro capítulos é feita a caracterização da empresa *Adecco*, áreas de atuação e a descrição das principais atividades desenvolvidas ao longo dos três meses de estágio. O quarto capítulo incide na análise crítica com o confronto entre as atividades realizadas durante o estágio e revisão de literatura. Para finalizar, no quinto capítulo, serão apresentadas as considerações finais, as limitações sentidas e algumas sugestões de melhoria nas práticas diárias na *Adecco* do Cacém.

1 Revisão da Literatura

1.1 Análise e Descrição de Funções: o pilar do R&S

De forma a aumentar a eficácia e eficiência das várias áreas *core* da GRH, é fundamental que exista uma análise e descrição de funções (ADF), tão completa e atualizada quanto possível (Smith, 2015). Embora seja um processo moroso e que muitas vezes é negligenciado, o benefício é múltiplo pois desta forma é feita uma descrição correta e apropriada das tarefas inerentes a determinado cargo, bem como das responsabilidades e competências necessárias, que se refletirão na colocação dos candidatos nos cargos apropriados de acordo com as suas *skills*, contribuindo desta forma para a sua satisfação (Stoilkovska & Serafimovic, 2017; Smith, 2015; Verboncu & Zeininger, 2015).

A ADF possui três componentes: (1) a descrição de funções, que estipula de forma precisa e pormenorizada as tarefas incluídas na função, nomeadamente as condições, tarefas, deveres e responsabilidades inerentes ao cargo; (2) especificação da função, que contempla todas as qualificações necessárias para a execução do trabalho, como as competências, aptidões, conhecimentos e experiência (El-Hajji, 2011; Kim & Kim, 2017); (3) métricas de desempenho, que correspondem aos padrões de desempenho estipulados nas componentes anteriores e se a execução destes padrões é executada de forma expectável (Rego, Pina e Cunha, Gomes, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2015). A ADF ajuda os trabalhadores a ter conhecimentos acerca da organização, a gerir as expectativas e a delinear o seu percurso profissional (Silva, 2018).

A ADF é uma das práticas mais importantes para o desempenho dos colaboradores, espelhando-se no desempenho da empresa, e tornando-a um pilar das várias áreas de Recursos Humanos, nomeadamente R&S, formação, avaliação de desempenho, gestão de remunerações e de carreira (Silva, 2018; Morgeson, Spitzmuller, Garza & Campion, 2014).

No campo específico do recrutamento e seleção, a ADF permite conhecer os requisitos necessários para cada função, posterior construção de anúncios, estruturação e adequação das perguntas nas entrevistas e orientação dos candidatos no sentido em que são elucidados os requisitos necessários para o desempenho de funções e as suas condições (Edien, 2015). Na formação, a ADF é utilizada na identificação das necessidades de formação e no desenvolvimento futuro das mesmas (Edien, 2015). Na avaliação de desempenho, permite a determinação de tarefas-padrão que devem ser desempenhadas para que posteriormente os colaboradores possam ser avaliados de acordo com as tarefas estabelecidas (Rego *et al.*, 2015; Kshatriya, 2016). Já na gestão de remunerações, a ADF possibilita a definição dos valores de compensação justos e equitativos que são definidos com base nos requisitos necessários para desempenhar as funções (Edien, 2015) e na gestão de carreira facilita a definição de um sistema de progressão articulado para que a subida na hierarquia aconteça de forma natural (Rego *et al.*, 2015).

1.2 Recrutamento: a primeira etapa do processo

O recrutamento é uma área fulcral de modo a prover as organizações da mão-de-obra necessária para garantir a laboração contínua da empresa e subsequente seguimento da sua estratégia e alcance dos objetivos (Muscalu, 2015).

Segundo Silva (2018, p.118), o processo de recrutamento é definido como “um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos que têm como objetivo atrair candidatos com o perfil exigido pelos postos de trabalho a ocupar dentro da organização”. As suas principais funções são: atrair, promover e comunicar as vagas que estão disponíveis no momento para que possíveis candidatos possam tomar conhecimento e eventualmente candidatar-se. A adequação do candidato à vaga e as fontes de comunicação necessitam de uma especial atenção neste processo (Laimer & Giachini, 2015).

Antes de se avançar no processo é necessária a identificação das fontes de recrutamento, podendo elas ser internas ou externas. Ambas as fontes apresentam vantagens e desvantagens, como adiante serão explicitadas, e, por isso, cabe ao gestor de RH verificar qual será o melhor método de acordo com a vaga e requisitos pretendidos (Lima, Castro, Maués, Oliveira & Raposo, 2016). Grande parte das organizações utilizam ambas resultando num recrutamento misto, o qual aumenta a possibilidade de atrair mais candidatos e de ter mais sucesso (Muscalu, 2015).

O recrutamento interno recorre aos elementos que já se encontram a trabalhar na organização (Anosh, Hamad & Batool, 2014) e sucede quando existe a hipótese de promoção ou transferência, oferecendo oportunidades aos próprios colaboradores (Laimer & Giachini, 2015). Existem algumas vantagens na utilização desta fonte de recrutamento, nomeadamente um menor custo financeiro, a fidelização dos colaboradores, a motivação e aproveitamento do potencial dos trabalhadores que já laboram na organização. Contudo, existem também algumas desvantagens, tais como o impedimento à entrada de novos talentos (Lima *et al.*, 2016), desmotivação e frustração dos colaboradores que não são internamente promovidos/transferidos, impossibilidade e limitação de novas ideias e conflito de interesses/competitividade entre os colaboradores da organização (Silva, Ferret & Mancini, 2014).

Por sua vez, o recrutamento externo ocorre quando surgem vagas e existe a necessidade de as preencher com candidatos externos à organização (Jalloh, Habib & Turay, 2015). Antes de se avançar com esta fonte de recrutamento é importante a realização de uma prospeção interna à organização para se ter a certeza de que não existe nenhum talento na organização que possa ocupar essa vaga, e só depois dessa verificação é que se procede ao recrutamento externo (Sousa *et al.*, 2012).

Tal como o recrutamento interno, o externo também apresenta algumas vantagens e desvantagens. Nas vantagens destacam-se a renovação da força-de-trabalho, com novas ideias, formas de pensar e diferentes perspetivas. Permite à

organização ter uma maior visibilidade, através da divulgação das suas vagas no mercado de trabalho. Possibilita a identificação de vários candidatos que podem vir a ser contratados no futuro, aproveitando o investimento em formação que os próprios ou as outras empresas lhes propiciaram, e ainda permite que sejam preenchidas as vagas sem a necessidade da criação de outras, contrariamente ao que acontece no recrutamento interno. (Sousa *et al.*, 2012; Devaro, 2016)

Quanto às desvantagens, destaque-se o facto de ser um processo mais moroso tanto no processo de recrutamento como no tempo de adaptação dos novos colaboradores e que acarreta mais custos, o que pode ser mais arriscado, dada a potencial incompatibilidade de cultura e valores entre o novo colaborador e a empresa. Podendo também gerar desmotivação nos colaboradores internos, visto que não lhes foi dada oportunidade de progressão (Sousa *et al.*, 2012; Jalloh, Habib & Turay, 2015).

Por último, o recrutamento misto é utilizado por muitas empresas com o intuito de reduzir os riscos e conseguir beneficiar de ambas as fontes. Neste caso, são abertas vagas e existem duas formas de recrutamento, a primeira em que, aquando da inexistência de candidatos internos adequados à vaga, recorre-se a candidatos externos, e a segunda em que as vagas abrem simultaneamente para os colaboradores internos e externos tendo eles que “competir” entre si (Calheiros, 2019).

1.3 Técnicas de Recrutamento

Existe um grande leque de técnicas que podem ser utilizadas no decorrer do processo de recrutamento, nomeadamente, o anúncio, *e-recruitment*, *headhunting*, base de dados, centros de emprego, candidaturas espontâneas, empresas especializadas, recomendações e recrutamento académico. Neste capítulo apenas serão desenvolvidas as técnicas que foram utilizadas no decorrer do estágio:

1. Anúncio: Contempla todas as informações acerca da empresa e da vaga em questão, e deve seguir o modelo AIDA (atenção-interesse-desejo-ação). Este modelo

tem como objetivo chamar a *atenção* dos candidatos, desencadear *interesse* na vaga, suscitar o *desejo* de se candidatar e conduzir à *ação* da candidatura. É muito importante que nos anúncios a mensagem e as condições transmitidas sejam fidedignas para que os candidatos não criem expectativas irrealistas das vagas (Calheiros, 2019).

2. *E-recruitment*: Devido à evolução da tecnologia o recrutamento tem sofrido algumas alterações sendo desta forma potenciado pelo uso da internet (Rosoiu & Popescu, 2016). O e-recrutamento é uma forma de recrutar candidatos através da utilização das tecnologias de informação (Kaur, 2015). Assim sendo, este método apresenta o perfil pretendido para a vaga, as responsabilidades, requisitos e condições. Em termos de vantagens, esta técnica proporciona uma redução de custos, de tempo, de facilidade em aceder às mais variadas vagas e a ampla opção de escolha (Radhika & John, 2016). É de realçar que esta técnica deve coexistir com outros meios de divulgação das vagas, pois, apesar da amplitude no uso da internet, ainda existem candidatos que utilizam métodos tradicionais para consultar as ofertas de trabalho e não recorrem à internet (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015).

3. Candidaturas espontâneas: Este é uma técnica ainda recorrente que veio substituir as cartas com *curriculum vitae* (CV). As candidaturas são enviadas por e-mail e mais tarde utilizadas em caso de necessidade (Sousa *et al.*, 2012).

4. Bases de dados: São sistemas utilizados pelas organizações, que contêm várias informações importantes acerca dos candidatos, de fácil acesso e uso, fornecendo de forma rápida as informações de cada candidato (DeCenzo, Robbins & Verhulst, 2010). Informações essas que dizem respeito aos dados pessoais, habilitações, CV, fichas dos candidatos e observações relativas a entrevistas anteriormente feitas.

5. Recomendações: Tal como o termo indica, é um tipo de recrutamento que se dá através de recomendações de colaboradores que se encontram a trabalhar na organização (Otoo, Assuming & Agyei, 2018). Neste caso, os custos em termos de tempo e dinheiro do R&S são muito baixos ou quase inexistentes, pois não é necessário

a publicação de anúncios, nem a realização de entrevistas, apenas existe um aproveitamento das redes de contacto disponíveis na empresa. (Sousa *et al.*, 2012)

6. Agências: O objetivo é o de recrutar e selecionar candidatos com os requisitos pretendidos e acordados com a empresa-cliente sendo da responsabilidade das agências colocar os anúncios das vagas, realizar entrevistas, selecionar e enviar uma panóplia de candidatos a fim de serem selecionados pelo cliente (Florea, 2014 *cit in* Oaya, Ogbu & Remilekun, 2017).

1.4 Seleção: a segunda etapa do processo

A seguir ao recrutamento inicia-se a fase de seleção, em que os candidatos que preenchem os requisitos pretendidos são conduzidos para a fase de seleção (Barbosa & Lopes, 2016), sendo nesta fase tomada uma decisão final (Oaya, Ogbu & Remilekun, 2017).

O processo de seleção vai para além da escolha do melhor candidato, ele visa o *fit* entre o que o candidato procura e o que a empresa necessita no momento (Kumar & Gupta, 2014). O objetivo de selecionar os melhores candidatos passa pela escolha das pessoas com as competências e requisitos adequados para as vagas em aberto, pois sem esta escolha acertada a organização não cumpre os seus objetivos, demonstrando-se, desta forma, que a seleção tem uma grande importância na gestão bem-sucedida dos RH (Stoilkovska, Ilieva & Gjakovski, 2015).

Dá-se início a esta etapa quando emerge na organização a necessidade de colmatar uma vaga em aberto e seguidamente devem ser definidos e estabelecidos os padrões de seleção. Estes padrões dizem respeito às competências, experiência, qualificações, requisitos e motivações que irão permitir aos candidatos desempenhar com sucesso as suas funções no seu posto de trabalho. A seleção dos candidatos pode demorar vários dias ou meses, pois é um processo que engloba várias etapas, nomeadamente a candidatura, análise do CV, entrevistas telefónicas e presenciais,

testes, *assessments centers*, e exames médicos (Stoilkovska, Ilieva & Gjakovski, 2015).

Para que esta tarefa seja realizada com sucesso o recrutador deve possuir um conjunto de informações que são importantes, nomeadamente a ADF da função que corresponde à vaga para a qual está a recrutar, os principais desafios e requisitos que o candidato terá de desempenhar, a cultura da organização e área que irá posteriormente integrar. Por fim, terá de ter conhecimento também da missão, valores, objetivos e estratégias da empresa. Só depois de possuir tais informações é que poderá escolher quais as técnicas que irá utilizar (Silva, 2018).

1.5 Técnicas de Seleção

De acordo com Oaya, Ogbu e Remilekun (2017), a base para a seleção está na escolha acertada dos indivíduos com as qualificações pertinentes e consequente combinação com os requisitos da função e perfil pretendido. Para isto, é necessária a utilização de várias técnicas e métodos de forma a ajudar os recrutadores a colocar os candidatos mais adequados na organização. Desta forma, seguem algumas das técnicas de seleção mais utilizadas:

1. Triagem curricular: esta técnica continua a ser uma das mais utilizadas por todas as organizações no momento da seleção de candidatos, pois os currículos contêm informações detalhadas, tais como: 1) o nível de escolaridade; 2) as suas experiências profissionais; 3) competências e 4) dados pessoais (Silva, Ferrett, & Mancini, 2014). A análise dos currículos permite uma primeira abordagem sobre o candidato, influenciando a construção de impressões por parte do recrutador (Cabrita, Costa, Gonçalves & Sousa, 2019). Segundo Lacroux (2017), um CV que contenha erros ortográficos, informação desorganizada e desajustada, causa uma impressão significativamente negativa aos recrutadores, pelo que é importante que os candidatos

procurem ferramentas para tornar a análise do seu CV mais eficaz (Cabrita *et al.*, 2019).

2. Entrevistas: Esta é outra das técnicas mais comuns no processo de seleção e o seu objetivo é o de obter o máximo de informações acerca dos candidatos através de várias questões que permitem inferir o seu desempenho em determinadas situações. Com a realização das entrevistas existe a oportunidade de os recrutadores explorarem todas as competências dos candidatos, explicitar os requisitos inerentes à vaga, descrever de forma realista as tarefas da função, a missão e os objetivos da empresa, prevendo desta forma se o candidato se enquadra nestes. Proporciona igualmente a oportunidade de os candidatos exporem as suas dúvidas e perspetivas futuras. Porém, as entrevistas podem sofrer enviesamentos¹, dependem do recrutador e podem não conseguir prever o desempenho dos candidatos no futuro (Armstrong, 2014). Existem três formas distintas de conduzir entrevistas: 1) entrevistas estruturadas – o entrevistador prepara um conjunto de questões de resposta fechada, pelo que a entrevista segue um guião. Nesta modalidade não se desenvolvem questões para além das pré-estabelecidas, colocando-se questões relacionadas com habilidades, competências e conhecimentos entre outro tipo de características (Fernandez & Pougnet, 2017; Brown & Danaher, 2019); 2) entrevistas não estruturadas – regem-se por conversas fluidas, são colocadas perguntas gerais que surgem ao longo da conversa, inviabilizando a existência de um guião com perguntas específicas; e 3) entrevistas semiestruturadas – o entrevistador prepara um conjunto de questões de resposta aberta, mas a ordem das questões não é fixa, o que permite uma conversa

¹ Enviesamento de afinidade- Tendência em criar afinidade com pessoas parecidas connosco ou que nos façam lembrar alguém; Enviesamento de substituição- ocorre quando é necessário fazer um julgamento complexo e substitui por um atributo mais fácil de interpretar para tornar a decisão. Isto gera preconceitos cognitivos podendo levar a acreditar que a pessoa se comporta na realidade da mesma forma que se comportou na entrevista (Linos & Reinhard, 2015).

fluida com o entrevistado e maior liberdade de resposta e até acréscimo de novos tópicos por parte do entrevistador (Brown & Danaher, 2019).

3. *Assessments centers*: É uma das técnicas aplicadas para avaliar o desempenho dos candidatos em determinadas situações. Os *assessments centers* são realizados após algumas das fases de seleção e envolvem testes psicométricos, dinâmicas de grupo, estudos de caso, jogos de negociação, entre outros, com o objetivo de avaliar as competências dos candidatos para a execução do trabalho e de que forma é que estes reagem em determinado tipo de situações, sendo que estes elementos devem ser escolhidos e adaptados à função para a qual se está a recrutar (Tripathi, 2016). O conceito de dinâmica de grupo diz respeito às interações ocorridas num conjunto de pessoas, proporcionando ações e reações na sua estrutura. Estas são compostas por um grupo de candidatos e por um entrevistador. O objetivo das dinâmicas de grupo é avaliar comportamentos, competências e capacidades como: 1) flexibilidade; 2) adaptação; 3) comunicação; e 4) liderança, dependendo dos requisitos pretendidos para cada função. Estas interações envolvem ainda a apresentação dos candidatos, questões específicas aos candidatos e questões/exercícios para discussão (Gençer, 2019; Bye & Sandal, 2016).

4. Testes: existem vários testes, nomeadamente os de integridade, que pretendem avaliar a honestidade em determinadas situações que poderão eventualmente acontecer no local de trabalho, testando desta forma a integridade dos candidatos em situações contraproducentes (Klotz, Veiga, Buckley & Gavin, 2013). Os testes de personalidade que permitem avaliar os traços de personalidade que se refletirão nos comportamentos e sentimentos dos candidatos; e os testes de capacidade cognitiva que avaliam as capacidades no que diz respeito a aptidões e capacidades que podem ter influência no desempenho das tarefas no local de trabalho. Estes testes são utilizados por algumas empresas e visam a seleção dos melhores candidatos sendo que o objetivo é o de cada candidato desempenhar um conjunto de tarefas dependendo do tipo de teste que estão

a fazer e posteriormente serão avaliados pelo avaliador (Zimmermann & Trautmann, 2018).

5. Controlo de referências: O que se pretende com esta técnica é a recolha de informações reais acerca do candidato, e esta informação é requisitada por algumas organizações e pode impactar na escolha do recrutador. O controlo das referências pode ser feito através de chamadas telefónicas a ex-colegas de trabalho ou à ex-chefia do candidato a modo de economizar tempo e ser mais viável. São igualmente recolhidas informações acerca do trabalho anterior, o tipo de tarefas que desempenhava, qual o motivo da saída, tempo de permanência na empresa, qual a remuneração, comportamentos e desempenho (Armstrong, 2014).

1.6 Desafios no processo de R&S

Nos dias de hoje, é sobejamente sabido que o mercado de trabalho é muito competitivo e que a economia das empresas depende principalmente do valor criado pelos recursos humanos. Os colaboradores são o principal ativo das empresas e, por isso, a importância do R&S, mas também os desafios que se lhe colocam têm vindo a crescer (Rozario, Venkatraman & Abbas, 2019).

Um desses desafios prende-se com a falta de técnicas adequadas ou ineficácia do processo, que pode levar à escolha de pessoas inadequadas para os cargos e, por conseguinte, a um impacto negativo para a organização. É imperioso que exista uma adequada alocação de colaboradores qualificados no processo de R&S de forma a assegurar a eficácia das tarefas que lhe foram atribuídas e a alcançar os objetivos da empresa, bem como uma utilização de ferramentas e técnicas (Rad, Valmohammadi & Shayan, 2019) ou a qualidade dos serviços prestados (Lima *et al.*, 2016). Devido à competitividade do mercado e a existência de diversidade de pessoas, áreas de trabalho, competências, aptidões, é essencial que os gestores de RH sejam bastante minuciosos quanto à seleção dos candidatos, pois uma escolha menos adequada poderá

acarretar consequências negativas, tais como desmotivação, baixo desempenho, elevado índice de saídas e despedimentos (Babu & Rao, 2018).

O processo de R&S pode ser bastante moroso e acarreta custos elevados para a empresa se não houver preenchimento da vaga ou se esta mal preenchida. Deste modo, outro desafio importante para as empresas é o de recrutar no menor tempo possível e com os menores custos associados, mas para isto é fulcral que haja um planeamento e preparação de todo o processo (Grabara, Kot & Pigoñ, 2016).

A estes desafios, acrescem outros que também têm influência no processo de R&S. Segundo Zinyemba (2014), a descrição de funções deve ser o mais precisa possível para posteriormente ser incorporada nos anúncios, pois só assim é que a organização consegue atrair candidatos com os requisitos pretendidos, sendo que a inexistência da ADF ou da sua atualização pode resultar na atração de candidatos com requisitos inadequados para desempenhar a função. A escolha entre o recrutamento interno e externo representa outro desafio pelas vantagens e desvantagens que ambos apresentam e que já se deixaram explicitadas. Cabe aos gestores fazer um balanço de qual das fontes será mais vantajosa. A escolha do objeto de publicação dos anúncios é outro dos desafios, visto que este método pretende atrair o maior número de candidatos para depois os selecionar, pelo que é crucial combinar o tipo de função à fonte de publicação do anúncio pois uma escolha menos acertada pode resultar num pequeno número de candidaturas, ou até mesmo o contrário. Por fim, a localização geográfica da empresa pode dificultar o recrutamento, pois pode resultar num *pool* limitada de candidatos. Acresce que muitos dos que possuem experiência e qualificações necessárias para a função na maioria das vezes não se encontram disponíveis para se deslocarem para locais de trabalho longínquos da sua residência.

1.7 Trabalho Temporário: especificidades, vantagens e desvantagens

O uso do trabalho temporário tem vindo a crescer nos últimos anos, devido às necessidades urgentes e imediatas das empresas-cliente que carecem de mão-de-obra rápida em momentos específicos (Ford & Slater, 2016). Não só é um dos meios mais eficazes para reduzir o desemprego por ser flexível (Niță & Isac, 2016), como é normalmente utilizado nas situações em que existe um aumento significativo de produção (alturas sazonais tais como Natal, Páscoa e Verão), lançamento de novos produtos, aumento de volume de vendas e casos de substituições de colaboradores (ausência por motivos de doença ou motivos familiares ou acidentes de trabalho). As empresas recorrem às agências de trabalho temporário pois estas demonstram muita flexibilidade, têm disponibilidade imediata em satisfazer o pedido e capacidade de dar resposta num curto espaço de tempo (Niță & Isac, 2016).

Uma entidade de trabalho temporário é definida por uma relação triangular em que estão envolvidas três partes, nomeadamente o trabalhador temporário, a entidade de trabalho temporário e a empresa-cliente. Nestes casos, o contrato, segundo o Artigo 172.º da Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro, envolve duas entidades: a empresa empregadora, neste caso a empresa de TT, e o trabalhador, sendo que o último deve manter-se vinculado à empresa de TT e prestar serviço à mesma durante o período em que o contrato estiver em vigor, não existindo desta forma uma relação direta entre o colaborador e a empresa-cliente para além da prestação do serviço (Forsyth, 2017 *cit in* Knox, 2018).

De acordo com Florea (2014), as empresas-cliente recorrem a entidades de trabalho temporário (ETT's) pois estas conseguem dar uma resposta rápida a pedidos de colocação. Isto deve-se ao facto de as agências terem extensas bases de dados de candidatos válidos para integrarem o projeto temporário. Ainda assim, apesar da rapidez de resposta, existem muitas empresas que não recorrem a ETT's devido aos

custos que estas acarretam preferindo recrutar internamente, o que demonstra uma desvantagem da utilização de agências para fazer recrutamento.

O trabalho temporário apresenta várias desvantagens. Ao nível da motivação e do bem-estar, as ETT's não investem em geral na formação e acompanhamento dos colaboradores temporários, e desta forma os trabalhos pontuais apresentam mais vantagens relativamente aos projetos com mais continuidade em regime de TT (Chambel e Sobral, 2019). Acrescem outras desvantagens: (a) o trabalho temporário está associado a empregos instáveis e a projetos de curta-duração; (b) normalmente não permite a transição para contratos a termo certo o que acaba por prejudicar os ganhos a médio e longo prazo; (c) os contratos a termo incerto praticados pelas agências de TT muito raramente permitem aos colaboradores a sua promoção ou transferência no local de trabalho ao contrário dos contratos a termo certo praticados nas empresas sem serem de TT (Houseman, 2014).

Em termos de vantagens, podem elencar-se: (a) a integração de imigrantes, que assim têm a oportunidade de demonstrar as suas competências e pode ser um grande passo para entrar no mundo do trabalho num país é desconhecido; (b) aquando da inexistência de muitas ofertas e alternativas, o trabalho temporário pode ajudar a melhorar as perspetivas de emprego e ganhos a curto prazo; (c) pode proporcionar aos colaboradores trabalhos flexíveis e bem remunerados (apesar do TT ser geralmente visto de forma negativa) (Houseman, 2014).

Na perspetiva do trabalhador, também se podem encontrar várias vantagens e desvantagens. Em termos das vantagens, segundo a Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos (2020): (a) facilmente conseguem um trabalho que compatibilize as suas necessidades em termos de localização, horários e custos; (b) garantia legal que serão remunerados no fim de cada projeto; (c) aquisição de experiência e qualificações através da inserção em diferentes projetos e diferentes funções desempenhadas; (d) encontro de projetos que

se adequem às suas capacidades e os trabalhadores podem enriquecer o seu CV para posteriormente terem fácil acesso a projetos de cariz permanente (Hopp, Minten & Toporova, 2016).

No que diz respeito às desvantagens do TT para os colaboradores, existem vários fatores, tais como: estar a termo incerto e não saber qual a data de fim do projeto, havendo assim muitas incertezas sobre quando poderá ser dispensado e ter poucas probabilidades de evolução na carreira, sendo estas características vistas como uma forma de trabalho precário (Rosa, 2003 *cit in* Ferreira & Santos, 2013; Inanc, 2018; Forde & Slater, 2016). Ainda nas desvantagens, de acordo com Leclerc (2005) devido à incerteza do seu trabalho que se repercute na instabilidade na área financeira e da progressão de carreira, estes trabalhadores experienciam, em muitos casos, situações de exploração e excessos. Perante as vantagens e desvantagens do TT seria importante que as empresas utilizadoras e as de TT concebessem formas de colmatar as desvantagens para os trabalhadores.

2 Caracterização da Empresa Adecco

2.1 Grupo Adecco: História, Missão e Valores

Tendo por base informações e dados obtidos através de documentos internos e do *website*² da empresa, o Grupo Adecco é um dos fornecedores a nível mundial de recursos de RH há mais de 40 anos, com sede na Suíça, mais precisamente em Zurique. Emergiu através da junção entre duas empresas nomeadamente a ADIA (Suíça) e ECCO (França) resultando no nome Adecco. Este fornecedor mundial impactua no mundo do trabalho através do uso do talento e da tecnologia e atualmente encontra-se presente em 60 países sendo constituído por uma rede de 5.500 delegações com mais

² Informação disponível em: www.adecco.pt (consultado em: 2020/04/05).

de 30.000 trabalhadores e mais de 100.000 empresas clientes. Ainda a nível mundial, a *Adecco* pratica atividades exclusivas a nível de trabalho temporário, *permanent placement*, *outsourcing*, *training* e gestão de carreira.

Já em Portugal, a *Adecco* atua há 29 anos, estando presente desde 1989 onde atualmente conta com 19 agências dispersas a nível nacional com mais de 210 colaboradores internos que diariamente empregam mais de 24.000 pessoas nos seus 1.500 clientes que atuam em diversas áreas. A *Adecco* Portugal é considerada nacionalmente uma das melhores organizações para trabalhar e um dos melhores fornecedores de Recursos Humanos. Foi a primeira organização da área de RH a alcançar um certificado de qualidade em Recrutamento e Seleção em regime de TT e *Permanent placement* conquistando vários prémios nas categorias de *Outsourcing* e TT.

No que diz respeito à missão da organização, esta visa a intervenção nos processos de R&S, *training* e integração a fim de proporcionar uma melhoria constante nas carreiras dos colaboradores e na gestão de RH das empresas-clientes através da sua versatilidade e competitividade. A atuação do Grupo *Adecco* assenta em cinco valores:

(1) Foco no cliente – Focados no comprometimento das parcerias a longo-prazo com os colaboradores e clientes distinguem-se pela apresentação de respostas diferenciadas adaptadas às necessidades e nos contactos com as pessoas certas.

(2) Paixão – Capacidade de focar as suas energias juntamente com as dos seus colegas de trabalho e potenciar o que há de melhor neles a fim de alcançar um objetivo em comum apreciando-se e respeitando-se mutuamente.

(3) Empreendedorismo – O grupo *Adecco* rege-se pela superação de expectativas através de uma liderança com empreendedorismo e inovação, incentivando todos os dias os seus colaboradores a recorrer à sua originalidade para criar soluções criativas.

(4) Espírito de equipa – Todo o trabalho é sustentado na participação individual de cada colaborador para que se possa trabalhar como equipa e esta participação assenta no respeito e confiança que cada colaborador deposita diariamente.

(5) Responsabilidade – Com os principais objetivos de promover a justiça, multiplicidade e igualdade, são orientados para a sustentabilidade e para um futuro melhor valorizando sempre a honestidade com todos os *stakeholders*.

2.2 Áreas de atuação

A Adecco enquanto fornecedora de soluções de Recursos Humanos, proporciona serviços adaptados às necessidades dos seus clientes em 6 grandes áreas de negócio: (1) *contact center*, (2) recrutamento e seleção especializado, (3) trabalho temporário, (4) *outsourcing*, (5) *training* e (6) *onsite*.

(1) O *contact center* conta com 4.500 postos de atendimento e *back office*, para fazer a gestão operacional (*telemarketing*, *inbound*, comercial, *customer care*, fidelização e cobranças), cedência de recursos (*outsourcing*, gestão contratual) e consultoria de processos (gestão de fornecedores, otimização de produtividade, gestão de mudança).

(2) Por sua vez o recrutamento e seleção especializado (*Spring*), tal como o nome indica é um recrutamento especializado que se foca na procura de talentos em determinadas áreas. No caso, a Adecco foca-se no recrutamento de perfis de direção nas áreas de *Information Technology*, *Sales & Marketing*, *Engineering* e *Finance* através de *headhunters* com uma vasta experiência e para este serviço são aplicados testes à medida das necessidades de cada cliente com o propósito de avaliar as competências e habilitações dos candidatos a fim de garantir um *perfect match*.

(3) O trabalho temporário oferece soluções flexíveis e à medida de cada cliente de forma a que estes consigam garantir o desenvolvimento das suas estratégias e objetivos. O uso do TT permite uma redução de custos, uma maior cobertura nacional

estando disponíveis 19 agências no país, otimização de tempo permitindo aos clientes focarem-se noutras áreas do negócio, suporte legal e uma grande flexibilidade de adaptação às necessidades de cada cliente. Durante o estágio, devido à zona em que a agência se situa, os setores de atividade que se destacaram mais, tanto em projetos com continuidade como em projetos pontuais, sejam eles por motivos de substituição ou por aumento do fluxo de produção foram os da logística, fabril e administrativa.

(4) A contribuição que a *Adecco* proporciona com os serviços de *outsourcing* para as empresas-cliente encontra-se na sua flexibilidade, rapidez de respostas, acompanhamento das mudanças do mercado e controlo de custos através da sua experiência em gestão de pessoas e processos. Estes serviços focam-se em três grandes áreas, nomeadamente industrial & logística, *office & serviços gerais sales & marketing* em que os principais objetivos são os de aumento de produtividade e da qualidade dos processos, flexibilidade de recursos, adaptação de cada projeto às necessidades de cada cliente e melhoria contínua dos processos.

(5) Relativamente ao *training*, este promove a formação tanto a clientes como aos trabalhadores em variadas áreas, nomeadamente recursos humanos, finanças, logística, turismo, tecnologias de informação, *marketing*, entre outras, através do uso da inovação tecnológica, de eventos corporativos em que são lecionados conteúdos de formação específicos sempre com os objetivos de colmatar as necessidades identificadas das empresas-clientes e dos seus trabalhadores.

(6) O *onsite* é um serviço prestado diretamente nas instalações do cliente, ou seja, existem consultores a acompanhar em tempo real as necessidades dos clientes e os consultores são responsáveis por recrutar novos colaboradores, geri-los e acolhê-los, bem como o acompanhamento das equipas e respetiva motivação dos membros. Através deste serviço é possível controlar o absentismo e *turnover*, aumentar a produtividade e eficiência, existência regular de *reports*, gestão de custos e uma maior conformidade com as políticas e procedimentos das empresas-cliente.

2.3 Cultura da Empresa

Tal como referido anteriormente a *Adecco* Portugal conta com 19 delegações espalhadas por todo o país estando a sede situada no centro de Lisboa. Cada agência é constituída por uma estagiária que é responsável pela receção, um comercial/chefe de delegação, *team líder* e Técnicos de Recursos Humanos (TRH), que podem variar entre duas a três dependendo da quantidade de clientes e trabalhadores que têm para gerir. A sede é constituída por 7 grandes departamentos que dão suporte às delegações, nomeadamente: financeiro, recursos humanos, grandes contas, *compliance*, serviço e desenvolvimento, *marketing* e *business intelligence*. Todos estes departamentos prestam suporte a nível jurídico, informático, *payroll*, recrutamento interno, entre outros.

Ao longo do percurso na *Adecco* do Cacém, a aluna pôde perceber diversos aspetos que determinam a cultura da organização, definida por Groysberg, Lee, Price e Cheng (2018) como um padrão social que molda as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Na cultura organizacional estão incluídos os valores, normas, crenças, políticas e objetivos praticados pela empresa, que devem ser partilhados com os colaboradores.

O espírito de equipa foi um dos aspetos mais evidenciados, pois todos os membros da agência trabalham em sintonia para fechar o maior número de processos, desde a rececionista que realiza as inscrições e recolhe informações dos candidatos aumentando a *pool* de possíveis candidatos válidos para as vagas em aberto, aos TRH que sempre mostraram disponibilidade para ajudar quando existiam dificuldades em encontrar candidatos.

A empresa preza pela transparência e comunicação permitindo abertura entre os subordinados e chefia para expressar as suas dificuldades, sugestões, ideias e opiniões. Para potenciar a comunicação, todas as segundas-feiras pelas 9h30 era realizada uma reunião entre os TRH e o chefe de delegação para planear as tarefas semanais,

expressar possíveis dificuldades sentidas e trocar ideias sobre métodos de trabalho. Ainda semanalmente, os TRH realizam em conjunto na hora do almoço *Blitz*, que se refere à distribuição de panfletos com os contactos da agência e ofertas que existem no momento. Esta distribuição é feita em locais como cafés ou empresas. O *Blitz* é uma fonte de recrutamento externo que faz parte dos objetivos semanais de cada TRH que possibilita a atração do maior número de candidatos possível e mantém a *Adecco* ativa no mercado de trabalho.

Relativamente a aspetos informais que são influenciados pela cultura da *Adecco*, a empresa proporciona 1h30 de refeição das 8h de trabalho em vez de 1h e são muito frequentes os almoços em conjunto e posteriores convívios entre os colegas. Todos os aniversariantes têm direito a bolo de aniversário para festejar entre os colegas, tirar o dia de férias e recebem sempre um presente. Todos os anos no Natal existe um jantar de cerimónia e entrega de prémios e é oferecido um cabaz a cada colaborador da *Adecco*.

Por fim, os objetivos têm uma grande importância nesta empresa, sendo que no início de cada ano são estabelecidos vários objetivos a nível nacional e são oferecidos prémios aos trabalhadores da agência vencedora, desta forma é possível motivar os colaboradores a atingirem os objetivos pretendidos da organização.

3 Descrição das Atividades Desenvolvidas

3.1 Objetivos e Metodologia

O objetivo da realização do estágio curricular está associado à aprendizagem, participação e intervenção ativa da aluna nos vários processos de R&S, de forma a obter conhecimentos do contexto real de trabalho. Para concretização desse objetivo, a estagiária foi incluída na equipa de recrutamento e seleção na área de TT da delegação do Cacém, pelo período de três meses com início a 9 de dezembro de 2019

até 28 de fevereiro de 2020 perfazendo um total de 456h (ultrapassando assim as 400h regulamentares).

Assim, para posterior elaboração do TFM a aluna adotou a metodologia qualitativa, recorrendo a técnicas como observação participante e não participante, diário de campo e análise documental. A observação é uma técnica que visa a recolha qualitativa de informações permitindo a análise de comportamentos em determinados contextos (Fetters & Rubinstein, 2019). Esta pode classificar-se como participante e não participante e surge com o propósito de captar e tentar compreender que tipo de tarefas os TRH desempenham, de que forma são desempenhadas e compreender alguns aspetos da cultura organizacional (e.g. rotinas de trabalho, interação entre os colegas, disposição do espaço físico, comunicação interna e com clientes, ambiente de trabalho e formas de estar/trabalhar). Através das técnicas de observação e também da formação *on-the-job*, que permite a aquisição de competências e habilidades necessárias para o desempenho das tarefas através de formação no local de trabalho (Sim, 2019), foi possível elaborar um diário de campo (anexo I) com informações transmitidas diariamente pelos colegas, reuniões semanais e atividades desenvolvidas ao longo do estágio. Por sua vez, a análise documental refere-se ao processo de analisar e interpretar o contexto envolvente, para formação de conhecimento, através da análise de documentos (Kripka, Scheller & Bonotto, 2015). Esta análise permitiu coletar e analisar informações relativas à identidade organizacional da *Adecco* como a história, missão, visão, valores, código de conduta, objetivos e áreas de negócio, bem como documentação específica relativa ao processo de R&S.

3.2 Atividades desenvolvidas no processo de R&S

As atividades de R&S desenvolvidas ao longo do estágio centraram-se na área do TT, o que possibilitou à estagiária trabalhar com diversos perfis como logística, área comercial, administrativa e indústria (alimentar, farmacêutica). Nos anexos II e

III pode observar-se um resumo das atividades realizadas e um balanço relativo aos 3 meses de estágio na *Adecco* do Cacém.

Na primeira semana ocorreu o acolhimento e integração da estagiária na equipa, constituída por dois TRH, uma estagiária e um chefe de delegação/comercial. Nesta etapa foi prestada formação *on-the-job* com a finalidade da estagiária se familiarizar com as práticas da *Adecco*, as áreas de negócio, dinâmica dos processos de R&S e plataformas informáticas utilizadas para execução de tarefas diárias.

À medida que a estagiária se integrou na equipa e adaptou às metodologias de trabalho foi-lhe conferida crescente autonomia para realizar tarefas relacionadas com o R&S. Destas, destacam-se: avaliação da base de dados (ABD), realização de inscrições, atualização do registo dos *CV* dos candidatos, receção dos pedidos, elaboração e colocação de anúncios, triagem curricular, agendamento e marcação de entrevistas, realização de dinâmicas de grupo, realização de entrevistas, elaboração de pareceres, encaminhamento de candidatos a clientes e *follow-up* aos candidatos para dar *feedback*.

Todas as tarefas do processo de R&S foram suportadas pela plataforma interna *Adecco Recruiter*, onde foi possível fazer a gestão dos candidatos inscritos. Através da plataforma podem fazer-se inscrições de novos candidatos, aceder a fichas através de opções de filtragem por nome/dados pessoais, visualizar currículos, aceder a avaliações efetuadas em outras ofertas de emprego, adicionar novas avaliações. A plataforma também possibilita proceder à gestão do estado de candidatura que se classifica da seguinte forma: 1) entrevista telefónica; 2) entrevista presencial; 3) entrevista no cliente, e 4) contratado, entre outros. Por fim, a plataforma permite o envio de comunicados personalizados aos candidatos para divulgar vagas de emprego e publicar anúncios nos sites Net-Emprego e Sapo Emprego.

No decorrer do estágio desempenharam-se tarefas de cariz administrativo tais como: 1) gestão da base de dados; 2) atendimento telefónico a clientes/candidatos; 3)

admissões e cessações de colaboradores na segurança social; 4) envio de recibos de vencimento; 5) esclarecimento de dúvidas a trabalhadores; 6) arquivo digital; 7) gestão de folhas de horas; 8) marcação de exames médicos; 9) elaboração de contratos; e 10) participação nos planos de acolhimento e integração dos novos trabalhadores, para apresentar a cultura do grupo *Adecco*.

Como foi possível observar, a estagiária participou de forma dinâmica numa panóplia diversa de tarefas, tanto de cariz administrativo como em tarefas de R&S. Na qualidade de observadora não participante acompanhou cerca de 13 entrevistas individuais e 3 dinâmicas de grupo, para compreender: 1) como são conduzidas as entrevistas; e 2) qual o leque de questões realizadas aos candidatos. Enquanto observadora participante realizou 5 dinâmicas de grupo com 6 candidatos por dinâmica e cerca de 39 entrevistas individuais a candidatos. Por fim, a estagiária geriu 19 clientes, 11 vagas abertas em simultâneo e publicou 13 anúncios nas plataformas de emprego anteriormente mencionadas.

3.3 Fases do processo de R&S na *Adecco*

O processo de recrutamento e seleção na *Adecco* passa por diferentes etapas, independentemente da função para a qual se está a recrutar, no entanto, cada TRH deve saber identificar quais as técnicas que mais se adequam a cada vaga. Desta forma, em seguida procede-se à sua descrição (anexo IV).

O processo inicia-se quando a agência receciona um pedido via comercial ou via *email* para os TRH. Após receção do pedido, a ADF enviada aquando do pedido é analisada em conjunto com o cliente por telefone ou *email*. A análise do pedido permite estudar a função, perfil do candidato e objetivos do cliente, pois contém informações que dizem respeito aos requisitos obrigatórios, descrição de funções, habilitações académicas, competências, condições salariais e contratuais (termo certo/incerto).

Após análise destas informações, inicia-se um processo na plataforma *Adecco Recruiter* onde se agregam informações referentes: 1) nome do cargo; 2) nome da empresa-cliente; 3) data de entrada; 4) número de vagas; 5) regime de horário; e 6) forma de contratação (cedência direta, gestão contratual ou TT).

No momento de inserção dos dados supra descritos em plataforma é elaborado um anúncio, de acordo com os requisitos pretendidos, que é remetido para os sites Net-Emprego e Sapo Emprego. O anúncio é constituído por nome da função, zona geográfica para a qual se está a recrutar, descrição da função, requisitos e ofertas/condições (anexo V).

Posteriormente, inicia-se a etapa de receção de candidaturas e triagem curricular. A receção de candidaturas e triagem de CV pode ocorrer através da *Adecco Recruiter* e do email e no caso da triagem, pode também ser feita através da *pool* de candidatos elaborada pela estagiária. A *pool* foi concebida com o propósito de recolher o maior número de candidatos válidos e disponíveis para futuras vagas. Contém ainda dados recolhidos através de entrevistas telefónicas/presenciais, como tipo de ofertas, tipo de experiência, qualificações académicas e profissionais, expectativas salariais e disponibilidade de horário. Desta forma, quando existe necessidade por parte dos clientes a *pool* é consultada.

A triagem curricular é feita por intermédio da análise de todos os CV recebidos em função dos requisitos necessários à vaga em aberto. Essa triagem permite depois a posterior execução de *shortlist* de candidatos. Após elaboração, iniciam-se as entrevistas telefónicas onde, deixando primeiramente explícito o motivo da chamada, se apresenta o projeto e se procura averiguar o motivo da candidatura, experiência, habilitações, expectativas salariais e disponibilidade para ingressar no projeto. Após troca de informações entre agência de recrutamento e candidato, sempre que o interesse é partilhado, agenda-se uma entrevista presencial na delegação do Cacém.

As entrevistas presenciais são realizadas por um TRH com vista a explorar questões colocadas telefonicamente e questões que não foram colocadas no momento do contacto telefónico, com o intuito de indagar se o candidato se enquadra no perfil pretendido. Estas são semiestruturadas, têm uma duração média de 35 minutos dependendo do perfil que se procura e são enviados, em média, 3 candidatos por cada vaga disponível.

Por sua vez, realiza-se todas as quartas-feiras uma dinâmica de grupo, habitualmente com 6 candidatos, com o propósito de recrutar candidatos para funções fabris, logística e administrativa, sendo áreas com elevada procura. Nestas, cada candidato tem de se apresentar para o recrutador e restantes candidatos presentes, são colocadas várias questões, e por fim, é feita uma introdução da *Adecco* e das várias ofertas que existem no momento. Os candidatos das dinâmicas de grupo passam pelo mesmo processo de recrutamento que os candidatos entrevistados individualmente, à exceção de que a entrevista dos primeiros candidatos é elaborada em grupo e são avaliados em contexto de grupo.

Em seguida, a informação recolhida a partir das dinâmicas de grupo e entrevistas individuais é colocada na *Adecco Recruiter* em forma de parecer. Este é enviado em conjunto com o CV adaptado do candidato, garantindo a proteção de dados, para o cliente via *email*. No caso específico dos candidatos da dinâmica de grupo, apenas são elegíveis a envio para o cliente, os aprovados.

Após envio dos currículos e pareceres, o cliente procede à análise dos currículos rececionados, indica quais os candidatos com perfil adequado para a função e é agendada pelo TRH uma entrevista presencial no cliente, apenas com o candidato e cliente. Depois de se definir a data de entrevista, os TRH contactam todos candidatos para dar *feedback*.

No caso dos candidatos não selecionados referem-se os motivos, acrescentando que futuramente serão considerados para novos projetos. Por outro lado, os candidatos selecionados são informados das etapas que se seguem.

Por fim, na última etapa do processo, o cliente comunica à *Adecco* qual o candidato eleito, ficando o TRH responsável por contactar o mesmo, terminando esta etapa com a aceitação da proposta por parte do candidato.

4 Análise crítica e confronto com a literatura

A *Adecco*, enquanto fornecedor mundial de soluções de Recursos Humanos, pratica atividades exclusivas em várias áreas de negócio, nomeadamente o TT, em que o objetivo se prende na angariação de mão-de-obra para os seus clientes. Para que esta cedência seja possível, existem etapas previamente definidas para que se possa proceder ao R&S. Neste capítulo, será realizada uma análise crítica das atividades desenvolvidas ao longo do estágio, por confronto com a revisão da literatura, a fim de verificar a possível existência de lacunas e semelhanças entre ambas.

Tal como referido no capítulo anterior, o início de um processo de R&S na *Adecco* advém da receção de um pedido por parte de um cliente. Após a receção do pedido, a primeira etapa do processo de R&S refere-se à análise do pedido em conjunto com o cliente. Através desta é possível recolher vários dados para executar a ADF, que se refere à descrição da função, especificação da função e métricas de desempenho (El-Hajji, 2011; Kim & Kim, 2017). O foco e atenção a esta etapa é fundamental, não apenas porque tem repercussões na colocação dos candidatos nos cargos certos de acordo com as suas *skills* (Stoilkovska & Serafimovic, 2017), como permite o auxílio na construção de anúncios, estruturação, adequação de perguntas nas entrevistas e orientação dos candidatos acerca da função (Edien, 2015).

Sendo que as empresas-cliente recorrem à *Adecco* enquanto agência de TT, com o objetivo de preencher vagas com candidatos externos à organização, a fonte de

recrutamento praticada é obviamente externa. Neste contexto, relativamente às técnicas de recrutamento, as mais utilizadas nos momentos de angariação de candidatos foram: 1) anúncios; 2) *e-recruitment*; e 3) base de dados.

Os anúncios são elaborados aquando da receção dos pedidos, exceto quando se trata de pedidos urgentes/pontuais em que é necessário fechar a vaga no próprio dia. Estes devem contemplar todas as informações acerca da vaga e seguir o modelo AIDA, no entanto os mesmos não são elaborados de acordo com as normas AIDA referidas na literatura por Calheiros (2019). Tal como se pode observar no anexo V os anúncios são elaborados por vários tópicos, apresentando o nome da vaga, zona, funções, requisitos e oferta, não havendo o fator atenção que pretende alertar com cores e tamanho de letras. O anúncio está completo, porém, não contém horário de trabalho e condições salariais, o que retira incentivo e interesse ao candidato. Para além destes fatores, não são detalhadas informações sobre a empresa, uma vez que o nome da empresa-cliente nunca é divulgado, podendo impactar negativamente o desejo do candidato concorrer, visto que não sabe de que empresa se trata. Por fim, a ação parece condicionada pelos fatores anteriormente mencionados.

Apesar da lacuna supracitada, na *Adecco*, existe o cuidado de direcionar os anúncios para plataformas adequadas dependendo das funções e do público-alvo para que se recruta. Atualmente existem candidatos que utilizam métodos tradicionais para consultar as ofertas de trabalho, não recorrendo ao uso da internet (Melanthiou, Pavlou & Constantinou, 2015), como é o caso dos camionistas, que recorrem a centros de emprego. Contudo, em funções para vagas de comercial, ou para departamentos de recursos humanos, são publicados anúncios no *LinkedIn*.

No caso do *e-recruitment*, o suporte é efetuado pela plataforma *AdeccoRecruiter*, permitindo gerir os candidatos e elaborar anúncios, que são remetidos automaticamente para os sites Net-Emprego e Sapo Emprego. Quando os sites anteriormente referidos não detinham o número de candidaturas desejado para perfis

especializados recorria-se ao *LinkedIn* e *Facebook*. Esta técnica proporciona algumas vantagens do ponto de vista da redução de custos, tempo, facilidade de acesso às variadas vagas e ampla opção de escolha (Radhika & John, 2016).

A base de dados, tal como é mencionado por DeCenzo, Robbins & Verhulst (2010), consiste num sistema informático utilizado pelas organizações que contém informações relevantes acerca dos candidatos, de acesso e uso fácil, fornecendo de forma rápida informações de cada candidato. Este aspeto é corroborado na prática, visto que a plataforma *AdeccoRecruiter*, é muito completa e contém várias funcionalidades, permitindo aceder a fichas de candidatos, visualizar currículos, aceder a avaliações efetuadas em outras ofertas de emprego, adicionar novas avaliações e gerir o estado de candidaturas. Todas as funcionalidades supracitadas são executadas de forma rápida e eficaz.

No que concerne à seleção, inicia-se quando existe necessidade de colmatar uma vaga em aberto e o objetivo é selecionar os melhores candidatos (Stoilkovska, Ilieva & Gjakovski, 2015). Para a seleção e validação de candidatos, os THR recorrem aos vários métodos referidos na revisão da literatura, embora os mais utilizados sejam: 1) triagem curricular; 2) entrevistas; e 3) dinâmicas de grupo.

A triagem curricular é fulcral no processo de R&S, pois permite formar impressões acerca dos candidatos, analisar as suas experiências, competências e eliminar candidatos conforme os requisitos obrigatórios. Através da triagem é decidido quem passa à próxima fase, a entrevista. No decorrer do estágio surgiram algumas dificuldades na fase de triagem, nomeadamente com currículos em que a informação era desajustada para a função que se estava a recrutar e informação desorganizada, ou, em falta. Este facto verificou-se em candidatos que enviavam o seu currículo para todo o tipo de ofertas e em candidatos com baixas habilitações literárias/ pouca experiência no manuseamento de tecnologias. Estas dificuldades tornam-se importantes quando se está a selecionar candidatos, pois estes podem ser desconsiderados para a vaga. É

possível corroborar este aspeto através de autores como Lacroux (2017) e Cabrita *et al.* (2019).

Quanto às entrevistas, estas são essenciais no momento da seleção porque permitem aos recrutadores explorar questões que podem inferir o seu desempenho, competências e requisitos inerentes à vaga. São inclusive discutidos detalhes relacionados com a função, empresa, exposição e esclarecimento de dúvidas por parte dos candidatos, tal como menciona Armstrong (2014). Como referido na revisão da literatura por Fernandez e Pougnet, (2017), e Brown e Danaher (2017), existem múltiplas formas de guiar as entrevistas de seleção. No caso da *Adecco*, as entrevistas são semiestruturadas, existindo algumas questões-padrão tais como saber “quais as expectativas salariais” e “disponibilidade de horários”.

Durante a realização de entrevistas constatou-se que alguns candidatos não estavam interessados em trabalho temporário. Este facto deve-se à curta duração dos projetos, que não é comumente referido nos anúncios e porque nem todos os candidatos tinham conhecimento que a *Adecco* é uma empresa de TT. Não obstante, denota-se que o TT é percecionado como um setor de rendimentos diminutos, inseguro, imprevisível, sem investimento na formação, insuficiente acompanhamento dos colaboradores e sem progressão na carreira. Facto comprovado pelos estudos de Rosa (2003 *cit in* Ferreira & Santos, 2013), Chambel e Sobral (2019), Inanc (2018) e Forde e Slater (2016).

No que diz respeito às dinâmicas de grupo, foram implementadas recentemente na delegação do Cacém, passando a ser uma das técnicas mais utilizadas. A implementação desta técnica deve-se ao facto da agência se situar numa zona industrial, resultando numa elevada procura de clientes com perfis de logística e fabril. Semanalmente existiam pedidos de perfis de logística e fabril e de forma a colmatar as necessidades dos clientes, realizava-se uma dinâmica de grupo, constituída por 6 candidatos, com duração de 1h, que no caso eram entrevistados pela estagiária. Tal

como Gençer (2019), e Bye e Sandal, (2016) mencionam, na prática as dinâmicas envolviam interações que incluíam a apresentação dos candidatos e questões relacionadas com os mesmos.

O controlo de referências e realização de testes são as técnicas menos utilizadas, pois só sucedem caso o cliente solicite. Nos três meses de estágio apenas se verificou uma realização do controlo de referências, solicitada pelo cliente.

A eleição das técnicas e métodos de seleção constitui a base para a escolha acertada dos indivíduos com qualificações pertinentes pretendidas para a função (Oaya, Ogbu & Remilekun, 2017). Após entrevistas, os TRH facultavam *shortlists* aos clientes com os candidatos que se enquadravam nos requisitos, para que estes elegessem aqueles que teriam interesse em entrevistar para posterior contratação.

Ao longo do estágio, sentiram-se desafios no processo de recrutamento, visto que o mercado de trabalho se encontrava muito competitivo (Rozario, Venkatraman & Abbas, 2019). Tal como Grabara, Kot e Pigoñ (2016) descrevem, um dos principais desafios no recrutamento é relativo ao tempo de resposta ao cliente para fechar a vaga no menor tempo possível, aspeto observado ao longo do estágio. A escolha e alocação correta dos candidatos certos às vagas certas corresponde a outro desafio no R&S, visto que, se o mesmo não suceder, os colaboradores a longo prazo ficam desmotivados, revelando conseqüentemente uma diminuição no seu desempenho (Babu & Rao, 2018). Por fim, a localização geográfica da empresa demonstrou ser o maior desafio no recrutamento. Verificou-se a existência de vários candidatos com a experiência e qualificações necessárias para a função, mas estes não estavam disponíveis para se deslocarem para o local de trabalho em questão. Na maioria das situações os candidatos não possuíam viatura própria e as empresas localizavam-se em sítios sem transportes públicos. Este aspeto é assinalado na revisão da literatura por Zinyemba (2014).

Em suma, denota-se que o mercado de trabalho se encontra cada vez mais competitivo, sendo possível verificar que as empresas-cliente recorrem a várias empresas de TT em simultâneo. Desta forma, todas as equipas de TRH trabalham com o objetivo de oferecer um serviço ao cliente no menor tempo possível, o que pode causar pressão a quem recruta e dificuldade em encontrar os perfis pretendidos. Ainda assim, verificou-se que a equipa tem a capacidade de se adaptar a todas as situações de modo a alcançar resultados positivos e vantagem competitiva relativamente às restantes agências de TT, sendo notória a fidelização de vários clientes à *Adecco*.

5 Considerações finais, limitações e sugestões de melhoria

O presente TFM é o trabalho académico que corporiza a realização de um estágio na empresa *Adecco*, cujo objetivo visava a reflexão, análise e confronto das tarefas desempenhadas com a teoria. A experiência acrescentou valor ao conhecimento da estagiária, permitindo a aplicação de conhecimentos lecionados ao longo do mestrado, aprendizagem de várias técnicas de R&S e participação em várias etapas do processo.

A realização do estágio numa ETT permitiu entrar em contacto com uma realidade distinta das outras empresas que não atuam no setor de TT, sendo visível uma maior carga de trabalho e um ritmo acelerado para conseguir fechar as vagas no menor tempo possível. Esta ocorrência deve-se ao facto de cada TRH estar encarregue de vários processos de R&S e os clientes manterem parcerias com várias ETTs simultaneamente.

Ao longo deste percurso existiram vários aspetos positivos. Foi conferida desde início autonomia à estagiária para participar nos processos de R&S e conduzi-los do início ao fim, coordenar as dinâmicas de grupo, elaborar contratos, entre outras atividades. A disposição para o esclarecimento de dúvidas, o trabalho em equipa e o *feedback* constante sobre o trabalho desempenhado pela estagiária são também aspetos

positivos que catalisaram o crescimento pessoal/profissional, bem como a sua integração na equipa e desempenho das tarefas.

Além dos aspetos positivos, ao longo da realização do estágio e do TFM, foram experienciadas algumas limitações. No que concerne às limitações referentes à realização do estágio, a formação *on-the-job* não foi intensiva, devido ao volume de trabalho existente no mês de dezembro (data de entrada da estagiária), sendo que na sua entrada foram explicadas apenas algumas questões-chave e, por isso, à medida que a estagiária ia desempenhando as tarefas que lhe eram delegadas adquiria conhecimentos do contexto de trabalho. A possibilidade de integrar reuniões com clientes representa outra das limitações, pois foi praticamente inexistente, o que poderia revelar-se benéfico para a estagiária perceber a dinâmica do cliente. As limitações referentes ao TFM dizem respeito à falta de artigos recentes sobre o R&S em TT e em agências de TT, o que resultou na utilização de alguma informação obtida da Internet. Acresce igualmente o facto de, segundo os termos de confidencialidade, a *Adecco* não ter permitido a partilha de alguns documentos e imagens nos anexos do relatório.

Relativamente a sugestões de melhoria, elencam-se três propostas que podem ser adotadas pela equipa do Cacém, tendo em conta as atividades experienciadas no estágio e reflexão sobre as mesmas.

A primeira proposta diz respeito ao fornecimento de feedback aos candidatos. Uma vez que a plataforma *AdeccoRecruiter* tem várias funcionalidades e representa a base de todo o processo de R&S, poder-se-ia acrescentar a funcionalidade de partilhar feedback com os candidatos na plataforma, através de mensagens já predefinidas, com a opção de adicionar observações percecionadas pelo recrutador. Neste momento, os TRH fazem-no através de chamadas telefónicas/mensagens/*email*, mas maioritariamente através do *email* ou mensagens. Como a comunicação de *feedback* é maioritariamente por escrito, esta opção na plataforma seria uma forma mais prática

de comunicar o feedback aos candidatos e pouparia tempo, permitindo aos TRH uma melhor gestão de tempo das suas tarefas.

A segunda proposta de melhoria corresponde às dinâmicas de grupo. Visto que as dinâmicas foram implementadas recentemente na agência, estas começaram por ser entrevistas de grupo para a mesma categoria profissional onde eram apenas colocadas várias questões relativas à experiência profissional a cada candidato e não era praticado qualquer tipo de exercício que avaliasse os candidatos de forma equitativa. Posto isto, o objetivo desta proposta é a criação de um exercício para observar determinados comportamentos, capacidades e competências dos candidatos em contexto de grupo. A realização desta proposta teve com base uma análise de *benchmarking* entre a *Adecco* e outras organizações (anexo VI).

Por último, a terceira proposta de melhoria refere-se à criação de um guião de entrevista estruturada, possível de observar no anexo VII. Este foi criado devido à inexistência de um guião formal, com o objetivo de ter um suporte para as entrevistas. O guião possui várias questões que se referem às motivações, experiências profissionais e competências dos candidatos e devem ser colocadas durante a realização das entrevistas permitindo que a avaliação dos candidatos seja justa. As competências elegidas para serem avaliadas neste guião foram: gestão do tempo, comprometimento e atenção ao detalhe, pois são as competências usualmente necessárias para os cargos recrutados na delegação do Cacém.

Para concluir, ao longo do estágio existiram mais aspetos positivos do que limitações, sendo importante destacar que todos os objetivos pré-estabelecidos foram realizados com sucesso, podendo ser verificadas várias semelhanças entre as atividades praticadas no estágio e a revisão de literatura explicitada no primeiro capítulo.

Bibliografia

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

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13^a Ed. United Kingdom: Kogan Page Limited.

Ashraf, J. (2017). Examining the public sector recruitment and selection, in relation to job analysis in Pakistan. *Cogent Social Sciences*, 3(1), 1-11.

Babu, N.V., & Rao, A. V. (2018). Recruitment strategies in managing/effecting the recruitment process. *Paripex- Indian Journal of research*, 5(7), 58-61.

Bye, H. H., & Sandal, G. M. (2016). Applicant Personality and Procedural Justice Perceptions of Group Selection Interviews. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 569-582.

Brown, A., & Dahaner, P. A. (2019). CHE Principles: facilitating authentic and dialogical semi-structured interviews in educational research. *International Journal of Research & Method in Education*, 42(1), 76-90.

Cabrita, S., Costa, J. F., Gonçalves, G., Sousa, C. (2019). Capacitor recruitment fusion methodology: A case study. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 7(2), 158-175.

Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção da Teoria à Prática*. 1^a Ed. Lisboa: RH Editora.

Chambel, M. J., & Sobral, F. (2019). When temporary agency work is not so temporary. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 238-256.

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* 10th Ed. Wiley - John Wiley & Sons, Inc.

Devaro, J. (2016). Internal hiring or external recruitment? The efficacy of internal or external hiring hinges on other policies that a firm uses simultaneously. *IZA World of Labor*, 237, 1-10.

Edien, A. G. A. (2015). Effects of Job Analysis on Personnel Innovation. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(10), 9-18.

Fernandez, S., & Pougnet, S. (2018). Is there structure in the selection interview? Evidence from hotels in Switzerland. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 80-97.

Gençer, H. (2019). Group Dynamics and Behaviour. *Universal Journal of Educational Research*, 7(1), 223-229.

Hajji, M. A. (2011). Some Recent Trends in Writing Job Description for the Purpose of Job Evaluation: A Reflective View. *American International Journal of Contemporary Research*, 1(3), 6-14.

Hopp, C., Minten, A., & Toporova, N. (2016) Signaling, selection and transition: empirical evidence on stepping-stones and vicious cycles in temporary agency work, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 527-54.

Jalloh, A. A. A., Habib, M. A., & Turay, B. (2015). The Effects of Recruitment and Selection Processes and Procedures in Achieving Organisations Strategic Objectives. *Journal for Studies in Management and Planning*, 1(8), 121-144.

Ferreira, I & Santos, M. (2013). Análise da utilização de trabalho temporário em empresas portuguesas: riscos e alternativas. *International Journal of working conditions*, 5, 19-38.

Fetters, M. D., & Rubinstein, E. B. (2019). The 3 Cs of Content, Context, and Concepts: A Practical Approach to Recording Unstructured Field Observations. *Annals of Family Medicine*. 17(6), 554-560.

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

Forde, C & Slater, G. (2016). Temporary agency work: evolution, regulation and implications for performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(3), 312-322.

Grabara, J. K., Kot, S., & Pigoń, L. (2016). Recruitment process optimization chosen findings from practice in Poland. *Journal of International Studies*, 9(3), 217-228.

Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y. J. (2018). The Leader's Guide to Corporate Culture: How to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*, 44-52.

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

Inanc, H. (2018). Unemployment, Temporary Work, and Subjective Well- Being: The Gendered Effect of Spousal Labor Market Insecurity. *American Sociological Review*. 83(3) 536–566.

Kaur, P. (2015). E-recruitment: A conceptual study. *International Journal of Applied Research*, 1(8), 78-82.

Kim, J., & Kim, J. (2017). A Study on the Research Trends of Job Analysis Presented in the form of Academic Theses in Korean Universities. *Information*. 20(8), 5923-5932.

Klotz, A. C., Veiga, S. P. M., Buckley, M. R., & Gavin, M. B. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 104-119.

Knox, A. (2018). Regulatory avoidance in the temporary work agency industry: Evidence from Australia. *The Economic and Labour Relations Review*, 29(2), 190-206.

Kripka, R., Scheller, M., & Bonotto, D. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. In *Atas – Investigação Qualitativa na Educação*. 2, 243-247.

Kshatriya, S. (2016). Job Analysis and its Positive Impact on Key Recruitment and Selection Processes: A Case Study, *Al Dar Research Journal for Sustainability*, 1(1), 46- 68.

Kumar, S., & Gupta, A. K. (2014). A Study on Recruitment & Selection Process with Reference. *International Journal of Research* 1, 1661-1666.

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

Lecrec, C. (2005). Intervenir contre le harcèlement au travail: soigner et sévir ne suffisent pas. *Pistes*. 7(3), 1-25.

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

Lacroux, C. M. (2017). “Without the spelling errors I would have shortlisted her...”: The impact of spelling errors on recruiters’ choice during the personnel selection process. *International Journal of Selection and Assessment*, 25, 276-283.

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

Morgeson, P. F., Spitzmuller, M., Garza, A.S. & Campion, M.A. (2014). Pay Attention! The Liabilities of Respondent Experience and Carelessness When Making Job Analysis Judgments. *Journal of Management*, 42(7), 1904-1933.

Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources recruitment organization. *Revista Academiei Forțelor Terestre*, 3(79), 351-359.

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

Oaya, Z. C. T., Ogbu, O.J., & Remilekun, O.G. (2017). Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees’ Performance: A Study of Three Selected

Manufacturing Companies in Nigeria. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 32-42.

Otoo, I. C., Assuming, J., & Agyei, P. M. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific Journal*, 14(13), 199-214.

Rad, M. B., Valmohammadi, C., & Shayan, A. (2019). An Empirical Investigation of the Factors Affecting the Use of Social Networks in Human Resources Recruitment. *International Journal of Public Administration*, 43(6), 517-526.

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

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.

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

Rozario, S. D., Venkatraman, S., & Abbas, A., (2019). Challenges in Recruitment and Selection Process: An Empirical Study. *Challenges*, 10(35), 1-22.

Silva, V. P. G. (2018). *Dicionário de Gestão de Recursos Humanos*, 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Silva, V., Ferrett, K., & Mancini, R. (2014). Recrutamento e seleção: um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações. *Toledo - Prudente Centro Universitário*.

Sim, S. (2019). Back-Loaded wages and on-the-job training in a frictional labor market. *Economic Inquiry*. 58(1), 386-400.

Smith, K. J. (2015). Conducting Through Job Analyses and Drafting Lawful Job Descriptions, *Employment Relations Today*, 41 (4), 95-99.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas*. 10ª Ed. Lisboa: Lidel.

Stoilkovska, A & Serafimovic, G. (2017). Job analysis as an important human resources management function. *International Refereed Scientific Journal Vision*, 2(1), 113-124.

Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. (2015). Equal employment opportunities in the recruitment and selection process of human resources. *UTMS Journal of Economics*, 6 (2), 281–292.

Tripathi, R. (2016). Assessment Centers: Benefits and Shortcomings. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 5(2), 31-34.

Verboncu, I. & Zeininger, L. (2015). The Manager and the Managerial Tools: Job Description, *Review of International Comparative Management*, 16 (5), 603-614.

Zimmermann, A., & Trautmann, N. (2018). A list-scheduling heuristic for the short-term planning of assessment centers. *Journal of Scheduling*, 21(131), 131-142.

Zinyemba, A. Z. (2014). The Challenges of Recruitment and Selection of Employees in Zimbabwean Companies. *International Journal of Science and Research*, 3(1), 29-33.

Sites:

Adecco Portugal (2020). Disponível em: <http://www.adecco.pt> [Acesso em: 2020/04/05].

Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego e de Recursos Humanos (ASPESPE RH) (2020). As vantagens do Trabalho Temporário para os trabalhadores. Disponível em: <https://www.apesperh.pt/> [Acesso em: 2020/04/03]

Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro. Disponível em: http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?ficha=101&artigo_id=&nid=1047&pagina=2&tabela=leis&nversao=&so_miolo= [Acesso em 2020/03/11]

Linos, E., & Reinhard, J. (2015). A head for hiring: The behavioural science of recruitment and selection. (CIPD Research report). Disponível em: https://www.cipd.co.uk/Images/a-head-for-hiring_2015-behavioural-science-of-recruitment-and-selection_tcm18-9557.pdf = [acesso em 2020/04/06]

Anexos

Anexo I – Diário de Campo – Exemplo da tabela de observações

Data	Tarefas	Aprendizagens	Sentimentos
1º dia (9 dezembro)	Formação acerca da Adecco e das tarefas que futuramente irei desempenhar.	De que forma a empresa funciona, em que áreas atua, em que área eu irei atuar, quais as plataformas utilizadas na Adecco, etc.	Acolhimento Novas aprendizagens Muita informação ao mesmo tempo
<p>Primeiro dia de estágio, fui recebida pela Team Leader que por sua vez é minha orientadora de estágio e pelos restantes colegas, nomeadamente a estagiária que se encarrega da receção, as duas TRH e o chefe de delegação. A delegação do Cacém é open space, trabalhando todos no mesmo espaço, no entanto existem 2 salas com porta onde se realizam as entrevistas. Neste dia a orientadora de estágio deu-me uma formação durante todo o dia acerca da Adecco, como é que a empresa funciona, em que áreas atua, em que área eu irei atuar, quais as plataformas utilizadas na Adecco, etc. Foi-me também atribuída a minha secretária, com o computador e materiais que iria precisar para trabalhar.</p>			
2º dia (10 dezembro)	Participação em 2 entrevistas como observadora não participante para a vaga de contabilidade. Realização de ABD. Acompanhamento da colega para perceber de que forma são desempenhas as diversas tarefas.	Como fazer ABD. Como fazer entrevistas, postura e questões a colocar. Como realizar tarefas inerentes ao recrutamento e parte administrativa.	Aprendizagem Um pouco de autonomia Envolvimento nas tarefas
<p>Neste dia na parte da manhã participei em 2 entrevistas como observadora não participante para a vaga de contabilidade. Sentei-me ao lado de uma das TRH para perceber que tipo de tarefas ela desempenhava ao longo do dia e que plataformas utilizava para desempenhar essas tarefas. Uma das tarefas mais predominantemente realizada foi o ABD, que diz respeito à avaliação da base de dados da Adecco, que consiste em consultar as inscrições dos candidatos inscritos na Adecco e contactá-los a fim de perceber quais são os seus objetivos, qual a área que procura, experiência, expectativas salariais e com toda esta informação é elaborado um parecer que fica guardado na ficha do candidato na plataforma Adecco Recruiter.</p>			
3º dia (11 dezembro)	Participação em 3 entrevistas enquanto observadora não participante, para a vaga de motorista de pesados. Realização de ABD. Elaboração de um anúncio para a vaga de mecânico de pesados.	Como elaborar anúncios. Como fazer triagem de CV's. Como utilizar a base de dados para procurar possíveis candidatos.	Aprendizagem Autonomia Envolvimento nas tarefas

No terceiro dia assisti a 3 entrevistas mais uma vez enquanto observadora não participante, mas neste caso para a vaga de motorista de pesados. Mais uma vez sentei-me ao lado de uma das minhas colegas para que o longo do dia eu fosse observando de que forma se procedem as tarefas e apontei num bloco de notas alguns procedimentos. Também tive oportunidade de realizar ADB. No final do dia, chegou um pedido para mecânico de pesados e o chefe de delegação pediu-me para elaborar o anúncio na Adecco Recruiter e fazer triagem de CV's. Enquanto não surgiam respostas ao anúncio eu fui procurando candidatos que pudessem estar aptos através da nossa base de dados.

4º dia (12 dezembro)	Realização de 7 entrevistas telefónicas e agendamento de 4 entrevistas presenciais. Realização de 3 entrevistas presenciais enquanto observadora não participante. Realização de ABD. Fecho de um pedido pontual urgente de 3 pessoas.	Saber lidar com trabalhos pontuais e de que forma se faz o recrutamento para este tipo de vagas. Primeiro contacto com entrevistas telefónicas. Comunicação com os candidatos, como abordá-los.	Trabalho sob pressão Aprendizagem Envolvimento nas tarefas Autonomia
-------------------------	--	---	---

Neste dia realizei 7 entrevistas telefónicas para enquadrar o projeto e apenas 4 dos candidatos estavam interessados e por isso agendei 4 entrevistas presenciais para a colega responsável pela vaga. Foi também possível assistir a 3 entrevistas presenciais para a vaga de operador de embrulhos em armazém. Ao longo do dia enquanto não assistia a nenhuma entrevista nem fazia entrevistas telefónicas fui fazendo ABD. Por volta das 17h chegou-nos um pedido pontual de 3 pessoas repositores e para isso eu mais as 2 colegas realizámos inúmeras chamadas telefónicas a fim de obter 3 candidatos interessados neste projeto pontual.

5º dia (13 dezembro)	A agência esteve fechada na parte da tarde. De manhã foi realizado ABD. Realização de 4 entrevistas telefónicas e agendamento de 4 entrevistas presenciais para a função de operador de loja.	Aprendizagem de como abordar os candidatos, que tipo de questões colocar. Comunicação com os candidatos.	Envolvimento nas tarefas Autonomia
-------------------------	---	--	---------------------------------------

Neste dia a delegação apenas esteve aberta na parte da manhã e por isso só trabalhei das 9h às 13h. O dia foi calmo, e dentro deste horário foi possível realizar triagem de CV's, contactei 4 possíveis candidatos a fim de enquadrar o projeto e todos eles aceitaram vir a entrevista presencial para a vaga de operador de loja. Desta forma, marquei 4 entrevistas presenciais para a minha colega. Para além disso, fiz também ABD.

(...)

22º dia (7 janeiro)	Responsável pela recepção. Realização de 16 inscrições. Realização de 6 entrevistas telefónicas e 1 presencial sozinha para a vaga de comercial.	Como abordar novos candidatos e proceder à sua inscrição.	Responsabilidade Trabalho acrescido Muitas tarefas ao mesmo tempo Autonomia
<p>A estagiária que é responsável pela recepção está doente e por isso enquanto ela não regressar fiquei também responsável pela recepção. Na recepção tenho que receber todos os candidatos que venham à agência e perceber o porquê de eles virem à agência. Caso seja para inscrição tenho de proceder à inscrição na Adecco Recruiter, caso venha apenas à procura de emprego tenho de verificar primeiro se já está se encontra inscrito na Adecco e faço algumas questões, nomeadamente as mesmas que coloco aos candidatos quando faço ABD. Ao longo do dia realizei 16 inscrições. Para além da recepção tive oportunidade de trabalhar no pedido de comercial que estava a meu cargo, onde realizei a triagem de vários CV's recebidos pelo email e pela Adecco Recruiter, realizei 6 entrevistas telefónicas e 1 presencial sozinha.</p>			
23º dia (8 janeiro)	Colocação de anúncios, triagem de CV's, realização de 2 entrevistas. Atendimento de 19 candidatos e inscrição de 12.	Como fazer a gestão do tempo e separar tarefas	Responsabilidade Trabalho acrescido Muitas tarefas ao mesmo tempo Autonomia Muita pressão
<p>Chegou à delegação um pedido urgente de 2 vagas para empregada de limpeza numa fábrica de indústria farmacêutica. Este pedido ficou a meu encargo e por isso coloquei imediatamente um anúncio, realizei triagem de CV's pela Adecco Recruiter mas também recorri à base de dados criada por nós TRH de alguns candidatos que vêm diretamente à agência à procura de emprego. Ao longo do dia consegui marcar 2 entrevistas presenciais e realizei essas 2 entrevistas. A seguir às entrevistas elaborei o parecer de cada candidata, coloquei o parecer na ficha das candidatas e como ambas se enquadravam no projeto enviei o parecer ao candidato por email, juntamente com o CV encriptado. Desta forma, agora é esperar pela resposta do cliente se quer entrevistar ou não. Neste dia, para além do recrutamento fiz também 12 inscrições e atendi 19 pessoas.</p>			
24º dia (9 janeiro)	Realização de Blitz. Marcação de 2 entrevistas no cliente. Triagem de CV's e entrevistas telefónicas. Recepção.	Como fazer a gestão do tempo e separar tarefas	Responsabilidade Trabalho acrescido Muitas tarefas ao mesmo tempo Autonomia Muita pressão
<p>O cliente que requisitou 2 empregadas de limpeza deu resposta e quis entrevistar as duas candidatas que lhe foram enviadas. Posto isto tive de contactar as candidatas e agendar entrevista no cliente. Na hora do almoço juntamente com as minhas 2 colegas realizámos Blitz, e distribuímos panfletos por vários cafés, lavandarias, pastelarias. Na parte da tarde deste dia, tive oportunidade de continuar a trabalhar na vaga de comercial, onde continuei a fazer triagem de CV's, 4 entrevistas telefónicas e posterior agendamento de entrevistas presenciais. Ao longo de todo o dia, mais uma vez fiquei encarregue da recepção.</p>			

Anexo II - Resumo das atividades realizadas ao longo do estágio

Área de atividade	Tarefas
R&S	<ul style="list-style-type: none">- Levantamento de perfis com os clientes- Entrevistas telefônicas e presenciais- Inscrição de candidatos na base de dados- Avaliação da base de dados- Triagem curricular- Elaboração e colocação de anúncios- Pesquisa de candidatos na base de dados e e-mail- Elaboração de pareceres de entrevistas- Envio de candidatos aos clientes- Agendamento de entrevistas no cliente- Dinâmicas de grupo
Área administrativa	<ul style="list-style-type: none">- Admissão na segurança social- Elaboração de contratos- Arquivo digital- Recolha das folhas de horas dos TT's- Marcação de exames médicos- Cessações de contratos e na segurança social- Elaboração de credenciais- Acolhimento de novos trabalhadores

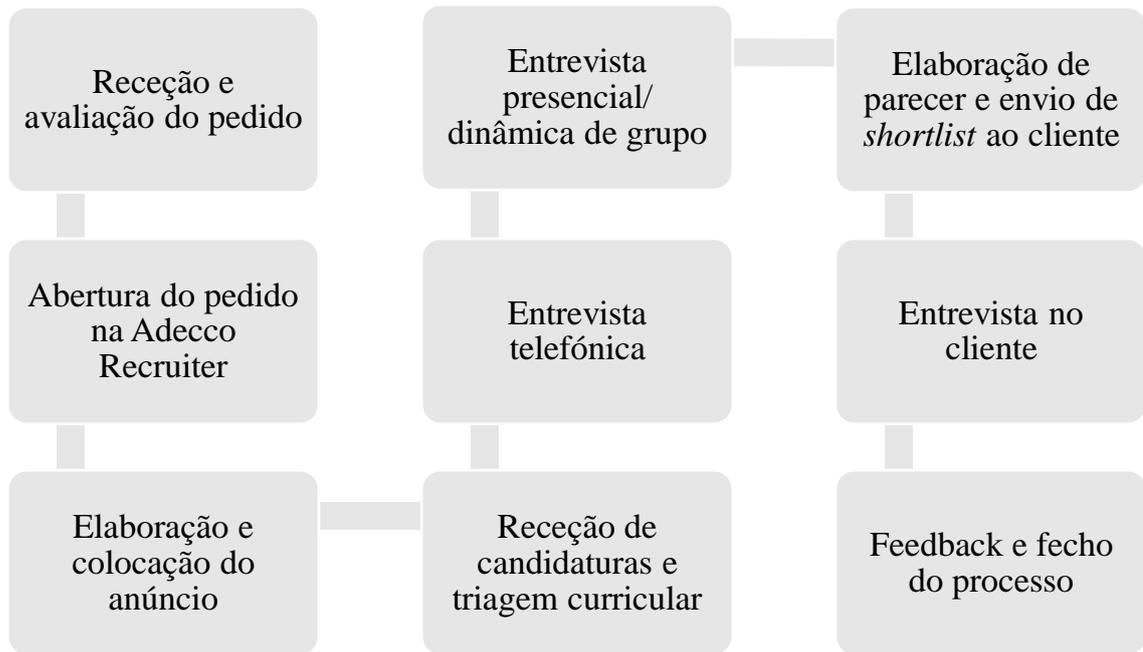
Fonte: Elaboração própria

Anexo III – Balanço do estágio

Balanço do estágio
<ul style="list-style-type: none">- Gestão dos processos de R&S de 19 clientes diferentes;- Fecho de 63 processos (39 deles trabalhos pontuais);- Acompanhamento de 1 reunião com cliente;- Realização em média de 110 entrevistas, tanto presenciais como telefônicas;- Realização de 5 dinâmicas de grupo;- Publicação de 13 anúncios de emprego;- Recrutamento de vários perfis nas áreas de logística, fabril, comercial, administrativa, motorista, distribuição e indústria farmacêutica e alimentar.

Fonte: Elaboração própria

Anexo IV – Etapas do processo de R&S na Adecco



Fonte: Elaboração própria

Anexo V – Exemplo de anúncio

Administrativo Comercial (M/F) - Oeiras

A Adecco Recursos Humanos encontra-se a recrutar Administrativo Comercial (M/F) com noções de contabilidade para integração direta em prestigiado cliente na zona de Oeiras.

Funções

- Atendimento telefónico ao cliente para esclarecimento de questões
- Gestão de pedidos e encomendas em sistema SAP
- Gestão, inserção e emissão de faturas em sistema
- Organização do arquivo
- Análise de contas corrente
- Elaboração de reconciliações bancárias
- Atualização de informações dos clientes em sistema
- Gestão de pagamentos e recebimentos
- Contactos com a área de contabilidade

Requisitos

- Habilitações literárias mínimas ao nível da Licenciatura em Economia ou Contabilidade
- Experiência profissional mínima de 3 anos em funções similares
- Fortes conhecimentos na área de contabilidade
- Fortes conhecimentos em sistema SAP e Excel
- Bons conhecimentos em Espanhol e/ou Inglês

Oferta

- Contrato de trabalho diretamente com a empresa cliente
- Pacote salarial de acordo com a experiência relevante apresentada

Fonte: Candidatos *Adecco* Empregos (2020). Disponível em:
<https://candidatos.adecco.pt/> [Acesso em: 2020/02/25].

Anexo VI – Proposta de exercício de dinâmica de grupo

Imaginem-se num cruzeiro no Pacífico. Durante a noite uma grande tempestade atingiu o navio e este naufragou. Posto isto, para se salvarem têm de embarcar no barco salva-vidas, mas só existe espaço e comida suficiente para 5 pessoas, sendo que no total existem 6 passageiros. Um de vocês deve sacrificar-se para salvar os restantes. Individualmente têm cinco minutos para se defenderem dando razões pelas quais devem embarcar no barco salva-vidas. Após ouvirem a opinião de cada candidato, em grupo deve chegar a um acordo sobre quem não vai embarcar no barco salva-vidas.

Grelha de observação

	Nomes	Motivação	Liderança	Dinamismo	Capacidade de argumentação	Comport. sob pressão	Obs.
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Instruções de preenchimento:

- 1- Nunca demonstrado
- 2- Pouco demonstrado
- 3- Frequentemente demonstrado
- 4- Muito demonstrada

Anexo VII – Proposta de guião de entrevista

Guião de entrevista

Data: ___/___/___

Nome do candidato: _____

Entrevistador: _____

Posição: _____

Cliente: _____

Apresentação da Adecco: Questionar se conhece a Adecco, se já trabalhou connosco ou se conhece alguém que já tenha trabalhado; Breve descrição da empresa.

Motivações	Observações
Já trabalhou em regime de TT?	
O que o motiva para este trabalho e porquê o TT?	
O que procura neste trabalho?	

Experiência profissional (ver CV)	Observações
Fale-me das suas experiências profissionais, referindo as empresas, funções e respetivo tempo de permanência	
Quais os motivos de saída dos empregos mencionados?	
No seu trabalho atual quais são as suas responsabilidades, tarefas, quotidiano?	

Qual o motivo de saída do seu último emprego?	
Qual a avaliação que faz do seu último emprego?	

Escala de avaliação:

1- abaixo das expectativas; 2- corresponde às expectativas; 3- excede as expectativas

Competências	Score	Observações
De que forma lida com as distrações no local de trabalho?		
Em funções que desempenhou anteriormente, era necessário ser minucioso e preciso? Se sim, pode exemplificar?		
De que forma você organiza as suas tarefas diárias?		
Já conseguiu terminar algum projeto antes do prazo?		
Descreva uma situação em que tenha sido muito persistente de modo a atingir os objetivos		
Já existiram situações em que precisou de trabalhar depois da hora de expediente? Em que situações?		

Condições e relações contratuais

- a. Quais as suas expectativas salariais?
- b. Qual a sua disponibilidade de horários? Tem flexibilidade de horários?
- c. Tem viatura própria?
- d. Falar da proposta, valores e termos contratuais
- e. Explicar a função e as fases do processo de seleção

Comentários gerais
Aspetos positivos identificados:
Aspetos negativos identificados:

Decisão: Apto _____. Potencial _____ Não Apto _____

Fonte: Elaboração própria