



# **Desenvolvimento da Área de Negócio – Recrutamento e Seleção numa Empresa de Trabalho Temporário**

por

Mariana Figueiredo Tavares de Lima

Relatório de Estágio para obtenção do grau de Mestre em Economia e  
Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Economia do Porto

Orientada por:

Professora Doutora Maria da Conceição Pereira Ramos

setembro, 2017

## **Nota biográfica**

Mariana Lima nasceu em Canidelo, concelho de Vila Nova de Gaia, a 06 de janeiro de 1987. Em julho de 2013, obtém o grau de mestre em Psicologia, com especialização em Trabalho e Organizações pela Universidade Católica Portuguesa do Porto. Em setembro do mesmo ano, inicia um estágio extracurricular numa consultora dedicada ao R&S. No final desse ano, inicia um estágio profissional com a duração de um ano, integrando o departamento de recursos humanos de uma multinacional na área da formação.

No ano letivo de 2015/2016, inicia o Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Economia do Porto, motivada pelo desejo de complementar conhecimentos obtidos nos referidos estágios.

Em abril de 2017, integrado neste mesmo mestrado, conclui o estágio que é alvo deste relatório e que teve início em novembro de 2016.

## Agradecimentos

No decorrer deste estágio curricular foram várias as pessoas que se cruzaram, neste meu percurso académico, que me incentivaram e me elucidaram nas dificuldades, incertezas e dúvidas.

À Dra. Luciana, que me acompanhou ao longo de todo o estágio na *Protokol*, agradeço a motivação e o entusiasmo que me transmitiu nos dias mais difíceis, nomeadamente quando a empresa era solicitada a responder a pedidos de clientes para escolher o candidato certo, por vezes, em horas.

À professora Maria da Conceição Ramos, minha orientadora, que conheci nos seminários de saúde e segurança no trabalho e à sua paixão por uma matéria tão sensível como esta, professora pela qual tenho grande respeito e admiração pelos conhecimentos que me transmitiu.

À professora Teresa Proença, diretora do mestrado, que me ajudou a pesquisar um local onde pudesse realizar o estágio curricular.

A todos os meus professores do mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos que me fizeram acreditar ser possível conciliar duas ciências sociais tão díspares, mas que se completam, como são a economia e a psicologia.

Aos meus pais e à minha irmã que sempre me acompanharam e se mostraram compreensivos e disponíveis para me ajudar nos momentos em que mais necessitava da sua presença e amor.

Ao Daniel, cuja calma e serenidade demonstradas me ajudaram emocionalmente.

Aos colegas de mestrado com quem fiz os trabalhos de grupo e as sessões de estudo para os exames e que foram, sem dúvida, meus aliados nesta jornada.

## Resumo

O recrutamento e seleção (R&S) é uma atividade estratégica na gestão de recursos humanos para a eficiência organizacional. Nesse sentido, interessa contextualizar e explorar os fundamentos de um processo de R&S e os métodos utilizados para atrair e avaliar os melhores candidatos que concorrem a uma vaga de emprego. O presente relatório de estágio foi desenvolvido na sequência do estágio realizado na empresa *Protokol – Empresa de Trabalho Temporário*. O foco deste trabalho incidiu no desenvolvimento do serviço de R&S e nas práticas utilizadas num processo de recrutamento e seleção. O objetivo geral e, consequentemente, a questão central de investigação teve como propósito investigar as práticas utilizadas num processo de R&S numa empresa intermediária. Para ilustrar o presente estudo realizou-se uma entrevista a um profissional-chave da empresa onde foi desenvolvido o estágio. Também foi realizada outra entrevista do mesmo teor a uma empresa concorrente. Paralelamente a este estudo foram relatadas, e devidamente enquadradas, as atividades desenvolvidas na empresa ao longo do estágio. A metodologia adotada do presente estudo foi a metodologia qualitativa, tendo-se utilizado a entrevista. Nesta investigação, o processo de recolha de dados desenvolveu-se entre março e maio de 2017. O tratamento dos dados foi realizado através de uma leitura flutuante em ambas as entrevistas, sendo as mesmas analisadas com recurso ao *software* NVivo. As entrevistas e as respetivas grelhas de avaliação foram mencionadas em ambas as entrevistas. Os restantes métodos (*assessment centres*, *head-hunting*, avaliação baseada em provas comportamentais e o relatório final de candidatura) têm efetivamente uma utilização frequente no R&S para postos permanentes. Verificamos também que o R&S para postos permanentes é mais cuidado e consiste numa avaliação mais completa e intensiva. Já no trabalho temporário, o R&S é mais rápido e o candidato pode já ser conhecido, numa das empresas estudadas.

Palavras-chave: recrutamento e seleção; gestão de recursos humanos; métodos e técnicas; trabalho temporário; metodologia qualitativa.

## Abstract

Recruitment and selection is a strategic activity in the management of human resources for organizational efficiency. In this sense, it is important to contextualize and explore the fundamentals of a recruitment and selection process and the methods used to attract and evaluate the best candidates who compete for a job. This internship report was developed according to the internship at *Protokol* – Empresa de Trabalho Temporário. The focus of this work was on the development of the recruitment and selection service and the practices used in a recruitment and selection process. The main objective and consequently the central question of research was to investigate the practices used in a recruitment and selection process in an intermediary company. To illustrate the present study, an interview was conducted with a key professional of the company where the internship was developed. A similar interview was also conducted with a competing company. Parallel to this study, activities developed in the company during the internship were reported and properly contextualized. In this study, a qualitative approach was used by resorting to the interview technique. In this research, the data collection process was developed between March and May 2017. The data treatment was carried out through a floating reading in both interviews, being analyzed using the NVivo software. We found that the interviews and their evaluation grids were mentioned in both interviews. The remaining methods (assessment centers, head-hunting, evidence-based behavioral assessment and the final application report) have a frequent use in the recruitment and selection for permanent posts. We also verified that the recruitment and selection for permanent posts is more careful and consists of a more complete and intensive evaluation. In temporary work, the recruitment and selection is faster and the candidate may already be known.

Key-words: recruitment and selection; management of human resources; methods and techniques; temporary work; qualitative methodology.

## Índice

|                                                                                    |      |
|------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Nota biográfica .....                                                              | i    |
| Agradecimentos .....                                                               | ii   |
| Resumo .....                                                                       | iii  |
| Abstract.....                                                                      | iv   |
| Índice de tabelas.....                                                             | vii  |
| Índice de figuras.....                                                             | viii |
| Lista de Abreviaturas .....                                                        | ix   |
| Introdução .....                                                                   | 1    |
| Capítulo 1. Enquadramento teórico .....                                            | 3    |
| 1.1. Definição de Recrutamento e Seleção (R&S) .....                               | 3    |
| 1.2. Definição de Trabalho Temporário (TT).....                                    | 4    |
| 1.3. Reflexão teórica sobre recrutamento e seleção versus trabalho temporário..... | 7    |
| 1.4. Validade e Confiabilidade dos métodos de avaliação .....                      | 8    |
| 1.5. Métodos de Recrutamento tradicionais .....                                    | 8    |
| 1.6. Métodos de Seleção tradicionais .....                                         | 9    |
| 1.6.1.O CV.....                                                                    | 9    |
| 1.6.2.As referências .....                                                         | 9    |
| 1.6.3. Testes de conhecimentos .....                                               | 10   |
| 1.6.4. Entrevistas .....                                                           | 11   |
| 1.6.5. <i>Assessment centers</i> .....                                             | 13   |
| 1.7. Métodos de Recrutamento eletrónico – O caso das redes sociais .....           | 13   |
| 1.8. Métodos de Seleção eletrónico.....                                            | 15   |
| 1.8.1.Videoconferência.....                                                        | 15   |
| 1.8.2.Telefone.....                                                                | 16   |
| 1.9. O uso das tecnologias de informação (TI) num processo de R&S.....             | 16   |
| 1.10. Mercados de trabalho intermediários .....                                    | 17   |
| Capítulo 2. Contextualização do Estágio Curricular .....                           | 20   |
| 2.1. Caracterização da Organização .....                                           | 20   |
| 2.2. Acolhimento e integração.....                                                 | 22   |
| 2.3. Descrição e reflexão crítica das tarefas realizadas .....                     | 24   |

|                                                                                                             |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 2.3.1- Métodos de R&S selecionados .....                                                                    | 25   |
| 2.3.2- Integração do serviço de R&S no mercado .....                                                        | 25   |
| 2.3.3- Guiões de entrevista .....                                                                           | 26   |
| 2.3.4- Realização de entrevistas.....                                                                       | 26   |
| 2.3.5- Melhoria do documento sobre o Relatório de Candidatura e criação de uma<br>grelha de avaliação ..... | 26   |
| 2.3.6- Norma de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015 .....                                                     | 27   |
| 2.4. Identificação e discussão de outras tarefas .....                                                      | 28   |
| 2.5. Reflexão pessoal.....                                                                                  | 28   |
| Capítulo 3. Metodologia .....                                                                               | 32   |
| Capítulo 4. Análise e Discussão dos Resultados .....                                                        | 37   |
| Conclusão.....                                                                                              | 49   |
| Referências bibliográficas.....                                                                             | 52   |
| Anexo A – .....                                                                                             | i    |
| <i>Email</i> de divulgação.....                                                                             | i    |
| Anexo B – .....                                                                                             | iii  |
| Relatório de Candidatura .....                                                                              | iii  |
| Anexo C – .....                                                                                             | vii  |
| Grelha de Avaliação.....                                                                                    | vii  |
| Anexo D – .....                                                                                             | x    |
| Processo de R&S .....                                                                                       | x    |
| Anexo E – .....                                                                                             | xiii |
| Guião de Entrevista.....                                                                                    | xiii |

## **Índice de tabelas**

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1- Caracterização dos Participantes: Dados Sociodemográficos .....    | 33 |
| Tabela 2 - Caracterização: Estrutura e Funcionamento do Serviço de R&S ..... | 34 |
| Tabela 3 – Quadro de Orientação para Tratamento de Dados .....               | 44 |

## Índice de figuras

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - O triângulo do Trabalho Temporário .....                                  | 6  |
| Figura 2 - Adaptação da “figura 1 Tipos de Mercados de Trabalho Intermediários”. ... | 18 |
| Figura 3 – Organograma da empresa .....                                              | 21 |
| Figura 4 - Métodos escolhidos num processo de R&S x Área de Atividade.....           | 45 |
| Figura 5 - R&S para postos permanentes x Área de Atividade .....                     | 46 |
| Figura 6 - R&S para trabalho temporário x Área de Atividade.....                     | 47 |

## **Lista de Abreviaturas**

APO – Ajustamento Pessoa-Organização

CV – Curriculum Vitae

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

MTI – Mercados de Trabalho Intermediários

PP – Postos Permanentes

R&S – Recrutamento e Seleção

TT – Trabalho Temporário

## Introdução

No âmbito do mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia Universidade do Porto, desenvolvi o presente relatório que se refere ao estágio realizado na empresa *Protokol* - Empresa de Trabalho Temporário, Lda.

A escolha por este mestrado centra-se, sobretudo, na vontade de aprofundar os conhecimentos numa área que considero ser vital para as organizações: a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Nesta área tem havido evolução nos conceitos, quer em termos teóricos quer em termos práticos, na medida em que as pessoas já não são vistas como meros recursos, mas sim como valor acrescentado, pois oferecem perspetivas, valores e saberes-sociais que beneficiam o sucesso da organização.

Sendo as pessoas um dos ativos mais importantes para uma organização e, consequentemente, para a sua competitividade, a evolução do conceito de GRH tem, assim, subjacente o conceito de estratégia, designado como Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Neves & Gonçalves, 2009).

A gestão de recursos humanos engloba, assim, políticas e práticas fundamentais para o bom desempenho e vantagem competitiva da organização, tais como: planeamento de recursos humanos, recrutamento e seleção (R&S), comunicação e integração, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, gestão administrativa e jurídica, avaliação de desempenho, compensação e, ainda, higiene e segurança no trabalho.

Estas práticas de GRH ao seguirem as pressões desta evolução e das mudanças organizacionais tornam crucial uma análise minuciosa do binómio custo-benefício de tais práticas (Neves & Gonçalves, 2009).

Dentro destas práticas mencionadas, irei desenvolver a do R&S, tema que será alvo de análise deste estágio.

O estágio foi realizado numa empresa que intervém sobretudo na área do trabalho temporário, tendo um serviço em fase de desenvolvimento no domínio do R&S. O foco deste trabalho incide nas práticas utilizadas num processo de Recrutamento e Seleção e no desenvolvimento do respetivo serviço.

Dada a fase em que se encontra este serviço de R&S, considera-se que este trabalho poderá contribuir, no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, para uma melhor

compreensão do processo de recrutamento e seleção, cuja área tem um mercado muito concorrencial. Com este pressuposto, é necessário estar preparado para situações de adaptação a essa realidade, o que implica um esforço e uma dedicação particulares.

O objetivo geral e, conseqüentemente, a questão central de investigação é: Quais as práticas utilizadas num processo de R&S?

Foi esta questão que motivou a concretização deste estudo. As questões específicas de investigação são descritas no capítulo da metodologia.

Para ilustrar o presente estudo, realizou-se uma entrevista a um profissional-chave da empresa onde foi desenvolvido o estágio. Também foi realizada uma outra entrevista do mesmo teor a uma empresa concorrente. Esta empresa concorrente compara-se à empresa em questão, a *Protokol*, no sentido em que ambas atuam em atividades de R&S para postos permanentes e trabalho temporário.

Paralelamente a este estudo foram relatadas e devidamente enquadradas atividades/tarefas desenvolvidas na empresa ao longo do estágio, para além da revisão teórica sobre esta problemática.

## **1.1 – Estrutura do Relatório**

O primeiro capítulo deste relatório corresponde ao enquadramento teórico que engloba os seguintes pontos: a definição de recrutamento e de seleção e trabalho temporário, os métodos de R&S tradicionais existentes e uma abordagem ao R&S eletrónico, o uso das tecnologias de informação (TI) num processo de R&S e, por fim, uma referência aos mercados de trabalho intermediários.

O segundo capítulo corresponde à contextualização do estágio curricular e à caracterização da empresa, acolhedora do estágio. Ainda neste capítulo, faço a descrição e a reflexão crítica de todas as tarefas realizadas ao longo do estágio curricular.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada no presente estudo. Ainda será feita uma discussão do trabalho académico, no quarto capítulo.

Por fim, serão apresentadas as conclusões e as respetivas limitações relativamente ao trabalho executado.

## **Capítulo 1. Enquadramento teórico**

O recrutamento e seleção (R&S) é uma atividade estratégica na gestão de recursos humanos para a eficiência organizacional. Nesse sentido, interessa contextualizar e explorar os fundamentos de um processo de R&S e os métodos utilizados para atrair e avaliar os melhores candidatos que concorrem a uma vaga de emprego.

Interessa também referir que antes do R&S é feita uma análise do trabalho, que serve para definir o que medir e é a base de todo o processo. Com a análise do trabalho, os profissionais dos recursos humanos procuram perceber o que envolve uma determinada função e o que faz um trabalhador com esse perfil. Contudo, este é um tema que não será desenvolvido neste relatório por estar além dos objetivos deste estudo.

Iremos dar importância aos métodos e técnicas utilizadas num processo de R&S, à sua validade e consistência e, também, a questões éticas que possam aparecer.

Para tal, iniciamos este capítulo com uma definição de R&S e de trabalho temporário e, seguidamente, os seus respetivos métodos de recrutamento e de seleção.

### **1.1. Definição de Recrutamento e Seleção (R&S)**

O estágio teve como propósito o desenvolvimento do serviço de R&S, cuja área de negócio está em desenvolvimento. Em primeiro lugar, foi importante compreender o que é o R&S na sua generalidade e, em segundo lugar, o que significa o trabalho temporário, atividade chave da *Protokol*, considerada outra forma de atuar na contratação de um candidato.

Assim, previamente ao Recrutamento e Seleção há um processo que origina a formação de um conjunto de candidatos que respondeu a uma vaga de emprego. A seleção é o processo que dados os instrumentos específicos escolhe o candidato que mais se identifica com a função, dentro dos objetivos e das disposições legais, terminando na constituição de um contrato. Se esta prática for bem feita, contribui para o sucesso da organização, já que as implicações de uma má contratação levam ao

aumento de custos. Por isso, selecionar e recrutar os bons candidatos reduz o *turnover* e aumenta a produtividade (Ofori & Aryeetey, 2011).

Podemos também constatar através dos autores Melanthiou, Pavlou, e Constantinou (2015) que o recrutamento diz respeito ao processo de atrair, selecionar e contratar o melhor empregado que está alinhado com os objetivos da organização. Ainda segundo estes autores contratar o melhor empregado significa, por um lado, minimizar os custos do processo de R&S e, por outro lado, maximizar a força de trabalho que contribui para a vantagem competitiva da empresa.

De acordo com Cunha *et al.* (2012, p.232), a seleção é “o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de atraídas”. Esta escolha deve fundamentar-se em normas e questões éticas, tendo em conta que deve existir uma interligação das capacidades e do contributo do candidato com os objetivos organizacionais (Cunha *et al.*, 2012).

## **1.2. Definição de Trabalho Temporário (TT)**

O trabalho temporário foi uma área onde também desenvolvi e exerci tarefas, tendo como propósito uma melhor perceção de umas das áreas chave da empresa *Protokol*.

O trabalho temporário é, assim, definido, pela OECD (2002, p. 132), como empregos temporários que, “pela sua natureza, não oferecem aos trabalhadores a perspetiva de uma relação de trabalho duradoura”.

Sendo o trabalho temporário uma forma de recrutar candidatos, importa esclarecer este conceito. Desse modo, inicio este tópico com uma abordagem ao trabalho temporário, do ponto de vista legal.

Ao confrontar a Lei nº7/2009 do Código do Trabalho e o Decreto-Lei nº260/2009, deparo-me com um regime jurídico que regula o trabalho temporário e que destaca alguns conceitos fulcrais para a compreensão de uma área que requer/subentende bastante atividade legislativa. Mais à frente, irei mencionar e discutir

tais tarefas que necessitam de seguir esse regime jurídico. Começo por definir esses conceitos:

- a) Empresa de Trabalho Temporário, a pessoa, singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores da atividade de trabalhadores que, para esse efeito, admite e retribui.
- b) Utilizador, a pessoa singular ou colectiva, com ou sem fins lucrativos, que ocupa, sob a sua autoridade e direcção, trabalhadores cedidos por uma empresa de trabalho temporário.
- c) Trabalhador temporário, a pessoa que celebra com uma empresa de trabalho temporário um contrato de trabalho temporário ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária.
- d) Contrato de trabalho temporário, o contrato de trabalho a termo celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar a sua atividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de trabalho temporário;
- e) Contrato de utilização de trabalho temporário, o contrato de prestação de serviço a termo resolutivo entre um utilizador e uma empresa de trabalho temporário, pelo qual esta se obriga, mediante retribuição, a ceder àquele um ou mais trabalhadores temporários.

Podemos caracterizar o trabalho temporário como uma relação triangular, como demonstrado na Figura 1.

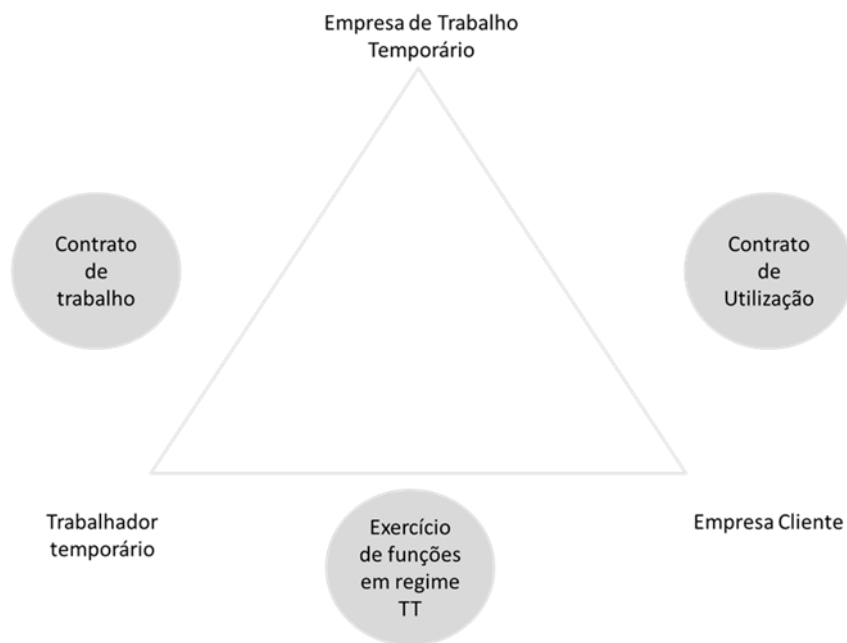


Figura 1 - O triângulo do Trabalho Temporário

(Cunha *et al.*, 2012, p. 709)

Podemos confirmar nas palavras de Connelly & Gallagher (2004, p. 960) que nas empresas de trabalho temporário, “existe uma compreensão quase universalmente explícita entre as três partes (empresa de serviço temporário - trabalhador - cliente) que o contrato é de uma duração fixa”. Segundo os autores, a forma mais comum de trabalho contingente é mesmo o trabalho temporário. Existem também, em alguns países, trabalhadores temporários que de uma forma continuada são trabalhadores da empresa cliente, podendo dessa forma receber compensação estejam ou não a trabalhar.

A literatura diz-nos que uma nova abordagem ao trabalho temporário emergiu. Já não é só na indústria/fábrica que estes trabalhadores são encontrados, mas também num lugar mais administrativo ou mesmo na direcção de um cargo de uma empresa (Burgess & Connell, 2005).

### **1.3. Reflexão teórica sobre recrutamento e seleção versus trabalho temporário**

Devemos salientar e refletir sobre as diferenças que separam o R&S do trabalho temporário (TT). Em primeiro lugar, é importante referir que no presente relatório distinguiram-se estes dois conceitos porque, de facto, eles diferem no tipo de contrato que é realizado aquando da contratação de um colaborador. Enquanto num recrutamento para trabalho temporário existe uma empresa intermediária ou agência de trabalho temporário que faz a mediação entre o trabalhador e a empresa para onde o trabalhador irá executar as suas funções, no recrutamento para um posto permanente, o trabalhador faz o contrato diretamente com a empresa cliente. Em segundo lugar, importa perceber qual o perfil da função em causa, isto é, quais as funções mais solicitadas a este tipo de empresas intermediárias quando falamos de recrutamento para TT ou de recrutamento para um posto permanente. Em último lugar, para a realização do estudo sobre as práticas de R&S mais utilizadas e estando a estagiar numa empresa intermediária que faz recrutamento para trabalho temporário e para postos permanentes, foi importante compreender as diferenças entre um e outro a vários níveis, quer em termos de contratação, quer em termos de práticas utilizadas.

O objetivo principal consiste em perceber como se desenvolve o R&S de uma empresa intermediária e também compreender se, efetivamente, existem diferenças nos métodos de R&S mais utilizados entre TT e postos permanentes e se existem quais são essas diferenças. Este último objetivo é importante porque quando identificamos os perfis mais solicitados a estas empresas, torna-se imprescindível definir que métodos utilizar numa ou outra situação e se esses métodos vão ser diferentes dependendo da função.

#### **1.4. Validade e Confiabilidade dos métodos de avaliação**

Antes de escolherem o/s método/s de avaliação num processo de R&S, os profissionais de recursos humanos têm por base uma série de aspetos, como por exemplo, a validade e confiança do método.

De acordo com Woods, Zibarras, e Hinton (2014), a confiabilidade é definida segundo a precisão que a mesma comporta. Isto é, se um método possui confiabilidade, podemos ser mais confiantes na avaliação de um candidato. O mesmo significa que existe pouca probabilidade de ser influenciado por fatores externos. Quanto à validade de um método, a mesma existe sob várias formas, sendo a mais atraente para os profissionais de recursos humanos a validade relacionada com o critério. Quer isto dizer que a pontuação obtida de um método dá-nos um resultado. Por exemplo, quando pretendemos utilizar um método de seleção, o resultado mais comumente alcançado é a previsão do desempenho profissional do candidato.

Podemos, ainda, constatar nas palavras de Robertson e Smith (2001, p. 442) que “o processo de validação é usado para avaliar em que medida os métodos de selecção de pessoal fornecem preditores válidos de desempenho no trabalho, ou outras variáveis de critério como absentismo ou rotatividade”.

#### **1.5. Métodos de Recrutamento tradicionais**

Existem diversos métodos de recrutamento utilizados pelos departamentos de gestão de recursos humanos e pelas empresas de consultadoria. A título de exemplo, compreendem-se os seguintes: anúncios de jornal e revistas (ou até mesmo na televisão), as referências de colaboradores da organização, as feiras de emprego, as associações profissionais, as associações patronais, as empresas de *outplacement*, as universidades, os sindicatos, os métodos informais de abordagem pessoal ou o *head-hunting* (Cunha *et al.*, 2012).

## **1.6. Métodos de Seleção tradicionais**

Também vários são os métodos de seleção utilizados num processo de recrutamento e seleção (R&S). Irei de seguida, mencionar os mais comumente utilizados:

### **1.6.1. O CV**

O Curriculum Vitae (CV) constitui o segundo método mais comumente utilizado, após as entrevistas (Robertson & Smith, 2001). A análise do CV, sendo um método bastante utilizado, constitui com frequência o primeiro contacto entre candidato e selecionador. Segundo os autores Bright e Hutton (2000), a utilização do CV é vista como a principal ferramenta para o candidato e como o principal método de seleção para o empregador. Na ótica do empregador, os CV's representam a peça-chave para triar os candidatos e perceber se estes detêm os conhecimentos e as competências cruciais para o futuro emprego (Cole, Feild, Giles, & Harris, 2004). O uso do CV é visto como um recurso para os empregadores restringirem a lista de candidatos, dando a oportunidade de os candidatos se introduzirem no mercado laboral e impressionarem o recrutador (Bright & Hutton, 2000). Nesta sequência, poderíamos falar na teoria de gestão de impressões que envolvem um conjunto de táticas e que moldam a imagem que o recrutador tem do candidato (Bright & Hutton, 2000).

Apesar de ser dos métodos mais utilizados, a sua validade preditiva é pobre (Woods *et al.*, 2014). A literatura diz-nos que apresenta coeficientes baixos de validade preditiva.

### **1.6.2. As referências**

Como dito anteriormente, as referências de colaboradores são utilizadas como um método de recrutamento, mas também bastante utilizadas como um método de seleção. As referências e cartas de recomendação são, assim, empregues por via de

professores, chefes ou colegas. A opinião da pessoa que referencia vai influenciar a escolha do empregador. As principais vantagens deste método residem no baixo custo que o referido método comporta e na rapidez de aplicação.

### **1.6.3. Testes de conhecimentos**

Outro método que importa referir são os testes de conhecimentos. Segundo Cunha *et al.* (2012) estes podem ser divididos em:

*Testes de conhecimento dos cargos:*

Estes envolvem formação ou experiência no cargo, como por exemplo, os testes referentes a línguas, a informática e os específicos.

*Testes de conhecimento (julgamento) situacional:*

Referem-se a situações criadas pelo potencial empregador a fim de prever o comportamento/desempenho do candidato face ao cargo a ocupar. São métodos de seleção que consistem em testar os candidatos com situações relacionadas com o trabalho, sendo apresentadas possíveis respostas e em que os candidatos terão que escolher uma das respostas expostas. Estes testes têm algumas características. A primeira característica distingue testes de julgamento situacional escritos de testes de julgamento situacional por multimédia/vídeo. A segunda característica diz-nos que estes testes apresentam um formato de escolha múltipla. Na terceira e última característica a pontuação é desenvolvida *a priori*, não havendo avaliadores que classifiquem o comportamento do candidato em questão (Lievens, Peeters, & Schollaert, 2008). A literatura diz que este tipo de testes de julgamento situacional detém uma elevada capacidade preditiva, contudo mais onerosos.

*Testes de conhecimento tácito:*

São um subconjunto dos anteriores testes. Este conhecimento tácito relaciona-se com o conhecimento adquirido e que é de difícil pronúncia por estar implícito.

#### 1.6.4. Entrevistas

As entrevistas, além de muito conhecidas pela generalidade das pessoas, são também bastante frequentes. Segundo Straus, Miles, e Levesque (2001), a entrevista serve para avaliar os conhecimentos, as competências e outras características dos candidatos, sendo que esta avaliação vai influenciar a decisão de seleção.

Existem alguns tipos de entrevistas que, de acordo com os autores Torrington e Hall (1991), são classificadas da seguinte forma:

##### *Entrevista individual:*

A entrevista individual, além de dar maior oportunidade de estabelecer relações, também permite o desenvolvimento de confiança mútua, já que o candidato terá apenas de responder a um orador. É, portanto, o método que mais satisfaz o candidato, visto que este não tem de se adaptar aos diferentes entrevistadores sempre que necessário. A desvantagem recai sobre a subjetividade que um só entrevistador coloca à organização. Uma hipótese para superar esta subjetividade pode ser a realização de séries individuais de entrevistas que a seguir serão descritas.

##### *Entrevistas sequenciais:*

As entrevistas sequenciais têm uma combinação que é, geralmente, a mais utilizada, nomeadamente a entrevista realizada com o gestor de linha e uma entrevista com o representante do departamento de recursos humanos. A principal utilidade deste tipo de entrevistas reside no facto do empregador conseguir obter mais informações acerca do candidato, além de permitir que este se relacione com o possível empregador e colegas. Uma desvantagem refere-se ao tempo e à organização exigidos tanto por parte do empregador como do candidato. Por fim, outra desvantagem tem a ver com o comprometimento do candidato relativamente à repetição constante de informação e porque a eficiência da entrevista pode evoluir negativamente por causa do cansaço.

##### *Entrevistas em grupo:*

Este tipo de entrevista é vantajoso porque a avaliação é feita por dois entrevistadores, contudo é mais difícil desenvolver uma afinidade do que na entrevista

individual. Normalmente é realizada pelo diretor geral e pelo representante do departamento de recursos humanos.

#### *Entrevista de painel:*

A entrevista de painel tem a característica particular de que se podem partilhar apreciações e, nesse caso, pode “poupar tempo”. É feita por mais de dois entrevistadores, sendo a decisão mais rápida do que noutra circunstância. A desvantagem assenta, sobretudo, em dois pontos: na possibilidade de um comportamento desajustado por parte de um membro do painel que poderá não estar alinhado com os seus parceiros; e no facto da entrevista ser mais do tipo pergunta-resposta do que propriamente um momento conversacional.

#### *Entrevistas grupais:*

Este método não é muito utilizado, embora possa ser aplicado em profissões relacionadas com vendas. Os candidatos são entrevistados em grupo e simultaneamente por um ou mais entrevistadores. O objetivo é colocar os candidatos em situação competitiva em que se avaliam características como a autoconfiança ou o relacionamento interpessoal. Para os candidatos pode ser considerada uma situação constrangedora por terem que ser avaliados conjuntamente com outros candidatos.

### **Entrevistas estruturadas e não estruturadas**

As entrevistas podem, ainda, ser estruturadas e semiestruturadas ou não estruturadas. Nas entrevistas estruturadas, todos os candidatos devem responder às mesmas questões feitas pelo(s) entrevistador(es). Neste tipo de entrevistas, o guião deve ser elaborado segundo a análise do trabalho e, por último, o(s) selecionador(es) deve(m) avaliar os candidatos, segundo uma classificação padronizada. Ao contrário destas, as entrevistas não estruturadas não são desenvolvidas com base numa análise do trabalho, tendo em atenção outros aspetos (Blackman, 2002b). Segundo esta autora, a entrevista não estruturada poderá ser mais apropriada para prever a personalidade do candidato escolhido. Como o entrevistador utiliza um estilo mais informal, o candidato ficará mais descontraído, o que possibilita a observação de comportamentos significativos.

### **1.6.5. *Assessment centers***

Por fim, nos *assessment centers*, os candidatos são avaliados em termos de competências comportamentais em diversos exercícios situacionais relacionados com o trabalho (Oliver, Hausdorf, Lievens, & Conlon, 2016).

Cunha *et al.* (2012) também se debruçam sobre este tema, afirmando que os *assessment centers* são um método de seleção que simula uma situação de trabalho, onde os avaliadores (especialistas) recorrem a técnicas normalizadas e validadas. É esperado, através da observação e análise do comportamento, que se preveja como os candidatos se comportarão numa função.

Os autores Lievens *et al.* (2008) abordam as diferenças entre os testes de julgamento situacional e os *assessment centers*. Enquanto os primeiros podem ser administrados a grandes grupos e pela Internet, os *assessment centers* são empregados em grupos pequenos num dado local. Os *assessment centers* apresentam uma elevada consistência porque os avaliadores são treinados e classificam o comportamento do candidato no momento. Já os testes de conhecimento situacional contêm uma menor consistência porque os candidatos têm de escolher a resposta certa numa lista de opções predefinidas.

## **1.7. Métodos de Recrutamento eletrónico – O caso das redes sociais**

Existem dois tipos de recrutadores *online*: os recrutadores corporativos que, normalmente, trabalham em departamentos de recursos humanos e que procuram candidatos *online*; e os recrutadores intermediários que oferecem serviços especializados (Melanthiou *et al.*, 2015). Como irei desenvolver mais à frente, estes últimos trabalham com candidatos e empresas com o objetivo de encontrar a melhor ligação entre ambos.

O recrutamento eletrónico é o processo de recrutamento realizado através da Internet por meio de sistemas de comunicação que permitem executar tanto a receção dos candidatos como a própria triagem dos mesmos, via *online* (Cunha *et al.*, 2012).

“A rede é uma comunidade de pessoas que as relaciona em várias formas. No ambiente *online*, estas ligações surgem por meio da associação conjunta para redes como *LinkedIn* e *Facebook*”<sup>1</sup> (Ollington & Harcourt, 2013). As redes sociais na internet são, assim, entendidas como uma comunidade *online* que partilha interesses e atividades, relacionando as pessoas umas com as outras através do correio eletrónico ou por mensagens. Dado o seu elevado uso, os recrutadores têm baseado o processo de R&S neste tipo de redes (Kluemper & Rosen, 2009).

As redes sociais são um exemplo popular de *sites* na Internet que oferecem boas oportunidades para os candidatos se relacionarem com potenciais empregadores. Estas redes são um importante instrumento para a gestão de recursos humanos no sentido em que podem publicar vagas de emprego e obter informação acerca de candidatos a custo eficiente. Uma das vantagens das redes sociais tem a ver com o facto de os recrutadores conseguirem atrair os candidatos “passivos” (candidatos que não estão ativamente à procura de emprego), conceito também conhecido pelos recrutadores como o *raid* (Nikolaou, 2014). Consequentemente, as redes sociais são um instrumento importante para atrair potenciais candidatos.

Os autores Ryan e Ployhart (2014) fizeram uma revisão de literatura sobre os métodos de R&S, tendo chegado a algumas conclusões. Por exemplo, no que toca a métodos de recrutamento eletrónico como as redes sociais, estes autores compreendem que este método provocou uma revolução no que diz respeito ao recrutamento de um candidato. Estas redes são, assim, uma poderosa fonte para alcançar candidatos passivos e ativos, sendo vistas como uma ferramenta útil na decisão final e também para fazer a melhor ligação entre o potencial candidato e a empresa. Segundo os autores, atualmente, ainda não existe investigação publicada sobre a validade deste tipo de fonte virtual na seleção de um candidato.

---

<sup>1</sup> *The network is a community of people who are linked together in various ways. In the online environment, these links arise through joint membership to networks such as LinkedIn and Facebook.* (p.250)

Embora se saiba pouco sobre a validade preditiva desta fonte de recrutamento, pensamos que o fator custo-benefício, neste caso o custo reduzido que possa ter para uma organização, é bastante compensatório.

O autor Nikolaou (2014) chegou a algumas conclusões no seu estudo sobre as redes sociais na procura de emprego e no recrutamento de candidatos. Por exemplo, o seu primeiro resultado refere-se ao uso deste tipo de redes em termos de género e idade, ou seja, enquanto homens e pessoas mais velhas tendem a usar o *linkedin*, pessoas mais novas e mesmo os recrutadores tendem a usar o *facebook*. Também, concluiu que os recrutadores estão mais familiarizados com o *linkedin* na procura e na triagem de candidatos em comparação com o *facebook*, compreendendo-o como mais eficiente. O autor refere, ainda, que o *facebook* apresenta algumas limitações no que concerne a questões éticas, sendo o recrutamento nesta rede social considerado como uma invasão de privacidade em países como os Estados Unidos.

No entanto, o recrutamento *online* está muito dependente deste tipo de redes sociais.

Muitas empresas tendem a utilizar o recrutamento *online* para melhorar a qualidade das suas práticas e para reduzir os custos inerentes e o tempo despendido (Melanthiou *et al.*, 2015).

## **1.8. Métodos de Seleção eletrónico**

A seleção por via eletrónica tem sido utilizada pelas organizações para conduzir entrevistas de emprego. Além da entrevista presencial, os dois casos mais frequentes são o telefone e a videoconferência.

### **1.8.1. Videoconferência**

A videoconferência nem sempre é aprofundada e quando utilizada por via do *Skype* pode fornecer imagens que não são nítidas, o que desvaloriza este método de seleção. As entrevistas presenciais tornam-se, por isso, mais pessoais e interativas (Stone,

Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015). Como dizem os autores Sears, Zhang, Wiesner, Hackett, e Yuan (2013), uma entrevista através da videoconferência é representada não só por ausência de sinais não-verbais como por uma diminuição da clareza de imagem. A videoconferência também pode incidir em atrasos na imagem e no som (Chapman & Rowe, 2002). Contudo, com o aumento da globalização, as organizações vêem-se forçadas a avaliar candidatos em inúmeras regiões geográficas, o que significa utilizar tecnologias avançadas como a videoconferência (Chapman & Rowe, 2001).

### **1.8.2. Telefone**

Relativamente ao telefone, e de acordo com Blackman (2002a), muitas empresas recorrem ao uso do telefone como método de seleção por causa do seu custo eficiente. Comparando com as entrevistas presenciais, o telefone permite manter a estrutura da entrevista porque os sinais visuais, tal como o comportamento não-verbal, não enviam a apreciação do processo de seleção. Porém, a entrevista por telefone pode ser de mais curta duração do que a entrevista presencial porque a ausência do contacto ocular resulta na falta de reação dos intervenientes que participam na entrevista (Blackman, 2002a). Esta falta de *feedback*/reação assinala-se como uma desvantagem, pois origina menos informação por parte do candidato.

## **1.9. O uso das tecnologias de informação (TI) num processo de R&S**

A aplicação das tecnologias no R&S tem evoluído crescentemente e a internet é neste momento utilizada tanto por recrutadores como por candidatos em todo o mundo (Parry & Tyson, 2008). A globalização e as tendências sociais no mercado laboral exigem um novo paradigma no *modus operandi* num processo de seleção de um empregado (Lievens, Dam, & Anderson, 2002). O uso das TI tem transformado o modo como as organizações lidam com a informação dos candidatos e até mesmo a natureza do próprio trabalho, surgindo por exemplo, o teletrabalho e as equipas virtuais. Por sua vez, estas novas formas de trabalho, diminuíram a distância entre as organizações no

sentido em que os empregados aumentaram a interação entre as equipas presentes em todo o mundo. Ao longo do tempo, têm aumentado as formas de tecnologias utilizadas para atrair candidatos, desde plataformas/sites de emprego até formas mais interativas, como feiras virtuais de emprego (Stone *et al.*, 2015). Existem algumas vantagens, mas também desvantagens do uso do recrutamento e seleção *online* pelas empresas.

As vantagens dizem respeito ao custo reduzido, tempo mais curto do processo de R&S, melhor qualidade de resposta, fornece à organização melhor imagem, atrai candidatos passivos (Galanaki, 2002) e, essencialmente, maior quantidade de candidatos (Cunha *et al.*, 2012). Quanto a esta última característica, apesar de ser considerada uma vantagem, também pode trazer alguns riscos como a dificuldade em processar a informação. As outras desvantagens estão relacionadas com a falta de resposta por alguns candidatos que não elegem a Internet como primeira opção para concorrerem, embora esta situação pareça estar a alterar-se, e se acentue no futuro; esta fonte parece ser percebida como mais ajustada para jovens graduados e profissionais das áreas de tecnologias de informação; também, parece ser mais eficiente para empresas conhecidas e, por fim, a sua implementação necessita de mais tempo e dedicação extras (Galanaki, 2002).

### **1.10. Mercados de trabalho intermediários**

Segundo Cunha *et al.* (2012), a empresa necessita de recrutar e selecionar os candidatos que mais se adequam com as carências da organização e estes, por sua vez, devem contribuir para a sua produtividade e bom desempenho. Este processo pode decorrer diretamente da empresa ou por via de entidades externas/intermediárias.

A economia global vive atualmente uma flexibilidade no trabalho que se traduz por novas formas de organização laboral. Benner (2003) analisa a flexibilidade no trabalho e o papel dos mercados de trabalho intermediários. Ele constata que a atual economia assiste a um período de adaptação em termos de evolução tecnológica, reestruturação ao nível dos procedimentos da organização e uma competitividade que se traduz num mercado laboral inconstante e, acima de tudo, imprevisível. É neste cenário

que, cada vez mais, se tem recorrido ao uso de empresas intermediárias com vista a apoiar empregadores e trabalhadores num mercado considerado instável.

Autor (2009) aborda esta questão fazendo uma introdução aos mercados de trabalho intermediários, afirmando que:

“Mercados de trabalho intermediários são empresas ou instituições que interpõem entre trabalhadores e empresas a fim de facilitar, informar, ou regular a forma como os trabalhadores estão ligados às empresas, como o trabalho é realizado, e como os conflitos são realizados” (p. 1). Estas entidades podem ser públicas ou privadas.

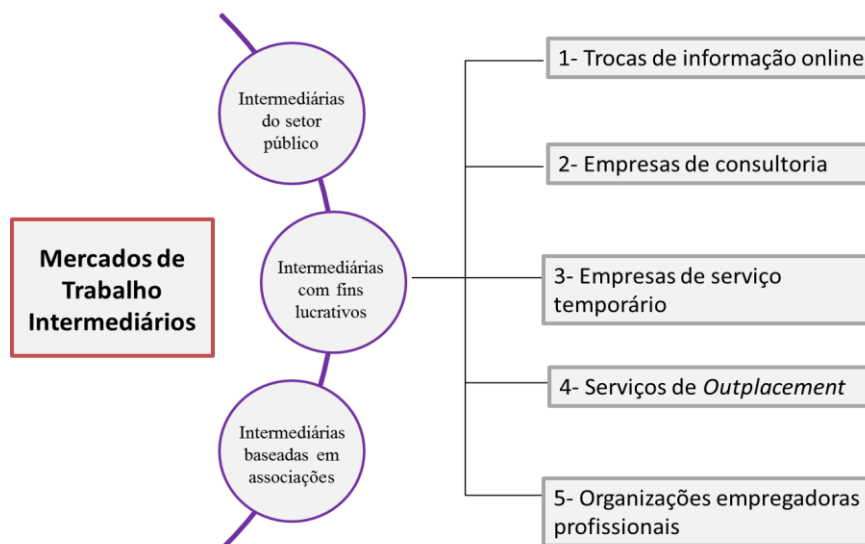


Figura 2 - Adaptação da “figura 1 Tipos de Mercados de Trabalho Intermediários”.

Bonet, Cappelli, e Hamori (2013, p. 343)

A figura 2 dá-nos uma visão geral dos mais importantes tipos de Mercados de Trabalho Intermediários. As intermediárias baseadas em associações (por exemplo, sindicatos ou associações profissionais) e as intermediárias do setor público (como agências de emprego, ex.: IEFPP) fazem a mediação entre trabalhadores e organizações. Contudo, a maior parte deste tipo de intermediárias opera no setor privado e são as

intermediárias com fins lucrativos, assim designadas na figura. Os autores Bonet *et al.* (2013) descrevem cada uma delas, do seguinte modo:

1 - Fornecem informações sobre vagas de emprego, contratação de organizações e candidatos a emprego.

2 - Reúnem candidatos a emprego e empregadores com o propósito de estabelecer um emprego permanente. Estas empresas distinguem-se por recrutarem para posições mais especializadas e para postos permanentes.

3 - Recrutam, fazendo triagem e contratam indivíduos para as organizações clientes. O cliente assume a responsabilidade de supervisão pelos trabalhadores.

A empresa acolhedora do estágio curricular que realizei encontra-se neste terceiro tipo de intermediárias que atuam no setor privado. É uma empresa de trabalho temporário, mas que também coloca trabalhadores em empresas clientes, se assim for desejado.

No capítulo seguinte, dedicar-me-ei à caracterização da organização onde se insere o estágio que realizei.

4 - Orientam um trabalhador demitido de uma empresa para uma nova posição através de serviços de aconselhamento e apoio.

5 – Fazem serviços de gestão de recursos humanos a empresas. Isto é, são empresas que fornecem uma diversidade de serviços de recursos humanos administrativos, particularmente a pequenas e médias empresas. Estas empresas são semelhantes às empresas de trabalho temporário, na medida em que atuam como o empregador legal para os trabalhadores de uma empresa cliente. Isto inclui serviços como: administração de pacotes de benefícios, serviços de faturação e salário, entre outros (Benner, 2003).

## Capítulo 2. Contextualização do Estágio Curricular

O estágio curricular, desenvolvido na empresa *Protokol*, teve uma duração de 975 horas, com início em novembro de 2016 e com término em abril de 2017. Este estágio visou melhorar e desenvolver o serviço de R&S que estava numa fase muito preliminar. De seguida, passo a caracterizar a organização onde desenvolvi o referido estágio.

### 2.1. Caracterização da Organização

A *Protokol* - Empresa de Trabalho Temporário, Lda. é uma empresa com sede no Porto de âmbito nacional. Em 1990, é concedido o Alvará nº19 (artº 8 Lei nº 19/2007 de 22 de Maio) pelo I.E.F.P., tendo sido das primeiras empresas do setor a obter a licença para o exercício da atividade. A *Protokol* é, ainda, associada da APESPE (Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado do Emprego).

A *Protokol* é uma Empresa certificada pela qualidade segundo a norma ISO 9001 2008. De acordo com a APCER (2014), a ISO 9001 é:

*A norma de sistemas de gestão mais utilizada mundialmente, constituindo-se como referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. A adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade é, segundo a ISO 9001, uma decisão estratégica da Organização, ou seja, tomada ao mais alto nível de decisão para servir um propósito específico e obter resultados. A ISO 9001 lida com o propósito fundamental da existência de uma Organização ao focar na capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, aumentar a sua satisfação e melhorar o desempenho global da Organização. Contribui para o pilar económico da sustentabilidade, o que por sua vez permite à Organização ter a capacidade e os meios para outras iniciativas de sustentabilidade. A ISO 9001 adota a abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA de melhoria contínua e integra o pensamento baseado em risco.*

A certificação da qualidade abrange os sistemas de gestão do trabalho temporário, recrutamento e selecção. O sistema da qualidade é transversal a toda a empresa e é considerado como a melhor estratégia ao serviço do cliente. A *Protokol* é uma empresa que exerce a sua atividade nas seguintes áreas de intervenção:

- Trabalho Temporário;
- Recrutamento e Seleção.

Embora a *Protokol* esteja certificada para intervir nestas duas áreas e tendo uma forte atuação na área do Trabalho Temporário, o serviço de R&S, como disse anteriormente, está ainda em fase de desenvolvimento, não sendo o ponto forte da empresa.

As áreas de atividade são as seguintes: Administrativa; Turismo; Banca e Seguros; Setor Automóvel; Hotelaria; Indústria; Logística; Saúde; *Call Centers*; Serviços; *Catering*.

A estrutura organizacional da *Protokol* está definida no organograma abaixo indicado. A Gerência é responsável por mantê-lo atualizado, aprovando as modificações necessárias, pela clareza das várias funções e responsabilidades, bem como pelo seu cumprimento.



Figura 3 – Organograma da empresa

A *Protokol* - Empresa de Trabalho Temporário, Lda. é uma empresa privada e tem como principal missão prestar um serviço rigoroso e eficiente nas áreas do Trabalho Temporário e Recrutamento e Seleção para plena satisfação dos seus clientes e potenciais colaboradores.

## 2.2. Acolhimento e integração

Ao iniciar o estágio, em novembro de 2016, na *Protokol*, comecei por me familiarizar com o funcionamento da empresa. Como referi, anteriormente, a *Protokol – Trabalho Temporário, Lda.* é responsável por prestar um serviço nas áreas do Trabalho Temporário, Recrutamento e Seleção. Foi nesse sentido que, numa fase inicial, me dediquei a conhecer as responsabilidades da *Protokol*, bem como as várias atividades realizadas pela empresa. Foi feita uma exploração com base em documentos internos da organização, nomeadamente quanto ao Manual de Gestão da Qualidade.

O Manual de Gestão da Qualidade aplica-se a toda a organização da *Protokol*, sendo que este descreve e sistematiza o trabalho desenvolvido na referida empresa no domínio da Qualidade e constitui simultaneamente o documento de referência permanente e essencial para a implementação, manutenção e desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade.

O Manual de Gestão da Qualidade especifica os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade visando demonstrar a capacidade da *Protokol*, para prestar serviços conformes de modo a obter a satisfação do cliente através da prevenção de não conformidades em todas as fases de prestação do serviço ajudando a consolidar práticas, processos e procedimentos em uso, independentemente das pessoas que o utilizam. Este Manual de Gestão da Qualidade está organizado em capítulos (A, B, C) que se dividem em secções, devidamente numeradas (1, 2, 3,...). O capítulo A refere o propósito do Manual, fazendo uma introdução sobre a pertinência e sobre o que contém o respetivo manual. No capítulo B é feita uma identificação da empresa, ou seja, a designação social, forma jurídica e contactos da empresa. Ainda é feita uma breve descrição sobre a *Protokol* quanto à sua história e às funções a que se dedica. Também inclui um organograma para uma melhor compreensão de como se organiza a empresa em termos de funções/categorias, terminando este capítulo com a política da qualidade. Por fim, o capítulo C explana como se estrutura o sistema de gestão da qualidade na empresa.

Na elaboração do Manual de Gestão da Qualidade da *Protokol* e na concepção, implementação e desenvolvimento do respetivo Sistema de Gestão da

Qualidade foram adoptadas normas, nas suas versões em vigor: NP EN ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos; NP EN ISO 9000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário.

Além disso, analisei documentos de divulgação das atividades e o respetivo *site* que contém as diversas ofertas de emprego em vigor na empresa.

A este propósito, importa referir que, de acordo com Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2007), o ajustamento pessoa-organização (APO) tem subjacente o grau de (in) compatibilidade entre as pessoas e as organizações, podendo ser traçadas duas perspetivas. A primeira perspetiva distingue o ajustamento suplementar do complementar, isto é, no APO suplementar as características da pessoa vão de encontro aos valores, normas e/ou objetivos da organização. Já no APO complementar, os valores da pessoa acrescentam valor à cultura da organização, complementando-a de alguma lacuna/carência existente.

A segunda perspetiva contraria a vertente necessidade-suprimentos com a perspetiva exigências-capacidades. Na vertente necessidades-suprimentos, a empresa satisfaz as necessidades das pessoas, através de recursos financeiros, físicos, psicológicos, etc. Na vertente exigências-capacidades, o indivíduo possui as capacidades requeridas pela organização.

O estudo destas perspetivas torna-se interessante porque o ajustamento entre a pessoa e o ambiente laboral e, por conseguinte, a sua integração pode predizer e explicar o empenhamento do indivíduo e a sua satisfação com a organização.

Para uma melhor noção do meu desempenho no trabalho e a satisfação na organização, a direção da respetiva empresa realizou uma reunião no primeiro dia do estágio com vista a poder apresentar-me à equipa, isto é falar no meu percurso académico-profissional e motivações para este estágio e, também, para conhecer os meus futuros colegas. Esta apresentação mútua resultou numa conversa bastante útil, pois, além de conhecer as pessoas com que iria trabalhar, fiquei a conhecer a missão e as principais tarefas da empresa, o que facilitou a minha integração e motivação para

trabalhar eficazmente. Ou seja, os colaboradores da empresa ficaram mais cientes se haveria compatibilidade entre os valores da organização e os meus objetivos.

Tendo em conta os objetivos deste estágio, enumerados na introdução do trabalho, desenvolvi e participei nas diferentes tarefas que passo a relatar nos tópicos seguintes. Estas tarefas foram reunidas no plano de estágio, elaborado para a execução do presente relatório.

### 2.3. Descrição e reflexão crítica das tarefas realizadas

Neste tópico pretendo enunciar as tarefas desenvolvidas ao longo do estágio, discutindo pontos fortes e/ou fragilidades acerca das mesmas.

A tabela a seguir apresenta as diferentes tarefas propostas pela empresa e por mim.

| <i><b>Tarefas propostas pela empresa</b></i>                                                                                                                      | <i><b>Tarefas propostas pela estagiária</b></i>                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prospecção do mercado                                                                                                                                             | Divulgação do serviço de R&S                                                                                         |
| Tarefas inerentes ao R&S: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Triagem curricular</li> <li>- Seleção e avaliação curricular</li> <li>- Contratação</li> </ul> | Tarefas inerentes ao R&S: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de métodos de R&amp;S a aplicar</li> </ul> |
| Mudança para a nova Norma Portuguesa ISO 9001:2015 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração e melhoria de alguns processos</li> </ul>                   | Criação de uma nova fonte de recrutamento, inexistente na empresa: o <i>LinkedIn</i>                                 |

### **2.3.1- Métodos de R&S selecionados**

Tal como foi dito anteriormente, existem diversos métodos no que toca ao recrutamento e selecção de um candidato. Esta tarefa incidiu na selecção do método mais apropriado face às características da organização.

Os métodos de R&S foram sendo escolhidos dependendo da função que estivéssemos a trabalhar. Foi sendo indicado, pela minha parte, métodos de R&S, particularmente, para funções no que toca ao trabalho temporário da *Protokol*.

A literatura diz-nos que as tecnologias de informação são uma fonte bastante útil quando, num processo de R&S, se pretende, por um lado, colocar um anúncio e, por outro lado, fazer a respectiva selecção, através da entrevista. Foi nesse sentido que foram utilizadas novas plataformas virtuais com vista a publicar ofertas de emprego para as funções solicitadas. Como estes pedidos foram solicitados para trabalho temporário, não se aplicou as tecnologias de informação como a videoconferência, mas sim o telefone, por estarmos a tratar de processos mais rápidos, como veremos mais adiante.

### **2.3.2- Integração do serviço de R&S no mercado**

Pretendeu-se divulgar o serviço de R&S reestruturado aos clientes e antigos clientes da empresa que já são ou já foram utilizadores do serviço de Trabalho Temporário.

A *Protokol* tem nos seus documentos internos uma listagem de todas as empresas com que já trabalhou e trabalha atualmente. Essa listagem foi, em primeiro lugar, verificada e atualizada. Para tal, em segundo lugar, foi feito um telefonema para cada empresa para confirmar os endereços eletrónicos e a pessoa responsável pelo recrutamento.

Para a respetiva divulgação, procedeu-se à realização de um *email* (cf. Anexo A) para, posteriormente, enviar às empresas dessa mesma listagem. Esse *email* foi enviado, propositadamente, da parte da manhã do final da semana do mês de janeiro porque consideramos que seria uma boa altura para fazer esta divulgação às empresas, visto ser

início do ano e o facto de ser no final da semana da parte da manhã, foi algo estratégico da nossa parte.

Consideramos que esta divulgação correu bem, face a algumas respostas que obtivemos por parte de empresas, especialmente uma empresa do ramo da hotelaria que quis marcar uma reunião connosco. Esta empresa suscitou-nos bastante interesse, tendo aceiteado o pedido de reunião, o qual veio a acontecer no dia 8 de fevereiro de 2017. A reunião resultou num pedido de uma proposta de orçamento para algumas funções chave da empresa cliente.

### **2.3.3- Guiões de entrevista**

Algumas atividades foram acrescentadas ao estágio, como as tarefas referentes ao trabalho temporário, que irei desenvolver posteriormente. Os guiões de entrevista foram criados, mas com outro objetivo que seria para funções relacionadas com trabalho temporário.

### **2.3.4- Realização de entrevistas**

As entrevistas foram sendo realizadas ao longo do estágio para funções, mais uma vez, relacionadas com o trabalho temporário.

### **2.3.5- Melhoria do documento sobre o Relatório de Candidatura e criação de uma grelha de avaliação**

Um dos objetivos do estágio incidiu na melhoria de um documento interno, o Relatório de Candidatura ou Relatório de Avaliação Final. Este documento serve para descrever a avaliação feita de um candidato, após a entrevista de seleção e deve ser enviado para a empresa cliente, se assim o desejar.

Deste modo, e após uma leitura minuciosa do Relatório de Candidatura da *Protokol*, foi feita uma alteração na parte final do documento (ainda que pequena) sobre

um quadro que corresponde à avaliação final e global do candidato (cf. Anexo B). A esse quadro corresponde uma grelha (cf. Anexo C), realizada também por mim, para uma melhor compreensão desse mesmo quadro. O objetivo desta grelha visa colmatar algumas lacunas, como a subjetividade de uma entrevista. Ao utilizar a grelha para avaliação de um candidato, sabemos que seja um entrevistador ou outro a fazer a seleção e a apreciação do candidato, estes passam a fazê-lo de uma forma homogênea e constante, o que permite trazer alguma objetividade ao processo de R&S.

### **2.3.6- Norma de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015**

O plano de R&S integrado no Sistema de Gestão da Qualidade tem como objetivo a colaboração na atividade de transição do sistema atual, a Norma de Gestão da Qualidade ISO 9001:2008, para a nova Norma de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015.

Para o efeito, trabalhei no documento sobre o Processo de R&S com o objectivo de o melhorar, passando a ser integrado na nova Norma de Gestão da Qualidade. Esse documento foi modificado (cf. Anexo D), tendo revisto a estrutura e aperfeiçoado os procedimentos utilizados que nele estavam descritos.

Essencialmente, reformulei a descrição do recrutamento interno e externo, porque considerei que não estava explícito (pelo menos no documento) o que a empresa considerava e como diferenciava o recrutamento interno e externo; acrescentei no recrutamento e na seleção, o método relativo às referências profissionais, pois, durante o estágio, constatei que é um método bastante utilizado e não constava no documento que viria a ser integrado na nova Norma de Gestão da Qualidade; também acrescentei no recrutamento externo, métodos de seleção como as redes sociais e *sites* de emprego que viriam, entretanto, a ser utilizados pela *Protokol*.

## 2.4. Identificação e discussão de outras tarefas

O trabalho temporário foi uma área onde também desenvolvi e exerci tarefas, tendo como propósito uma melhor percepção de umas das áreas chave da empresa *Protokol*.

Uma das tarefas executadas ao longo do estágio incidiu na elaboração de contratos de trabalho temporário para os colaboradores que iniciassem um contrato com a *Protokol*. A elaboração desses contratos foi feita num *software* destinado para o efeito. Como não tinha experiência nesse mesmo programa, recebi formação específica na gestão de trabalho temporário, ou seja, foram-me ensinadas tarefas mais administrativas, contudo fulcrais para o bom funcionamento dessa gestão contratual.

Como disse anteriormente, além das entrevistas efetuadas aos candidatos que se apresentavam na *Protokol* para concorrer a uma vaga, também criei um guião de entrevista para uma nova função que a *Protokol* decidiu apostar. Essa função foi designada de Cuidador (Ajudante de Ação Direta). Atualmente e cada vez mais, o Cuidador demonstra ser um profissional importante numa sociedade em que aumenta o número de idosos, o número de cuidados básicos ao doente e onde o cuidador informal nem sempre consegue dar resposta imediata aos seus familiares. Existem dois tipos de alternativas de cuidados: a família (cuidado informal) ou instituições residenciais (cuidado formal). O cuidado aos idosos através de um sistema informal está, cada vez mais, a tornar-se insuficiente. Isso deve-se ao aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, entre outros fatores (Camarano, 2010). Daí a necessidade de dar uma resposta por parte de um Cuidador (formal), treinado para o efeito. Para avançar com essa função, elaborei um guião de entrevista para, posteriormente, conhecer os candidatos que pudessem trabalhar connosco. Também criamos um *flyer* para divulgar os serviços da *Protokol*, nomeadamente a nova função do Cuidador.

## 2.5. Reflexão pessoal

### *Expectativas*

Ao entrar na *Protokol*, as expectativas eram elevadas, pois iria regressar ao mercado laboral e trabalhar numa área para a qual me sinto vocacionada, a gestão de

recursos humanos, mais especificamente o R&S. Foi no ensino superior que me apercebi desse desejo de aprofundar conhecimentos numa área sensível para as empresas que é saber gerir pessoas num contexto incerto e em que muitas vezes se torna difícil gerir valores, comportamentos e saberes-sociais. Essa dificuldade reside precisamente na gestão da competitividade em termos de recursos materiais e/ou humanos, sendo este último, na minha opinião, o que reflete maior cuidado e sensibilidade por parte dos gestores.

O R&S, atividade desenvolvida na empresa acolhedora do estágio, foi uma área particularmente expectante no sentido em que sabia o que iria fazer pelos conhecimentos adquiridos na universidade e nos estágios que já tinha realizado. Revelou-se ainda mais expectante quando me deparei na *Protokol* com uma atividade igualmente sensível, isto é, o trabalho temporário. No trabalho temporário encontrei outra forma de atuar no mercado aquando da contratação de um trabalhador. Foi através desta atividade que me inteirei da respetiva legislação tão importante para poder atuar neste tipo de recrutamento. Para os recursos humanos, os custos de recrutamento, os custos de gestão quotidianos e os custos de demissão podem ser reduzidos se utilizarmos mão-de-obra temporária. Estes são alguns aspetos que tornam o uso de trabalho temporário vantajoso para os gestores. Reduzir os custos dos colaboradores numa organização é um aspecto primordial da gestão estratégica de recursos humanos, especialmente num mercado global competitivo. O uso estratégico de trabalhadores temporários pode, portanto, envolver a redução de custos salariais relativamente aos trabalhadores permanentes. No entanto, o tempo despendido na aprendizagem da(s) tarefa(s) pelo trabalhador temporário na organização é considerado uma perda de produtividade para a empresa (Biggs, Burchell, & Millmore, 2006). Muitas são as questões que se levantam e muitas foram as expectativas que senti assim que soube que ia trabalhar numa atividade tão controversa e com tanta importância atualmente, como a do trabalho temporário.

### ***Principais obstáculos encontrados***

Ao longo do estágio, várias foram as atividades desenvolvidas no âmbito do R&S. É de notar a existência de alguns obstáculos que resultaram em fragilidades sentidas. Irei mencionar cada uma delas, analisando criticamente.

Começando pelo objetivo do estágio que consistiu no desenvolvimento da atividade de R&S que considero ter sido a mais desafiante e, talvez, a que senti mais dificuldade porque, de facto, esta área de negócio estava numa fase muito embrionária e o mercado é muito concorrencial. No sentido de expandir o negócio da *Protokol*, foi feita uma divulgação para empresas clientes e para antigas empresas clientes. Foi um processo delicado e bem pensado de forma a competir com as restantes empresas do mesmo ramo.

Seguidamente, no trabalho temporário, a principal fragilidade teve a ver com a própria legislação, desconhecida no princípio da atividade. Assim, foi necessário ler e reler com atenção todos os artigos que o mencionam, tornando-se, mais tarde, no meu ponto forte, a partir do momento em que sentia algum domínio da legislação sobre o trabalho temporário. A título de exemplo, referimos o artigo 172º que aborda os conceitos do regime do trabalho temporário, conforme já referenciei no tópico sobre definição de trabalho temporário, no capítulo 1. Os artigos 180º ao 182º também foram fundamentais para melhor compreender em que situações é admissível o trabalho temporário, a sua forma e conteúdo e a duração deste tipo de contrato. Admito que inicialmente me pareceu um pouco complexo, mas a prática do dia-a-dia ajudou-me muito a completar os conhecimentos teóricos aprendidos para o efeito.

Por fim, a base de dados do *site* da *Protokol* que não estava a ser devidamente gerida e, em parte, era desaproveitada para a maior parte dos processos, tornou-se, assim, numa desvantagem em vez de ser considerada um ponto forte da *Protokol*.

### ***Propostas de melhoria***

As propostas de melhoria incidem nalguns pontos que merecem ser evidenciados:

#### **- Área comercial**

A área comercial da *Protokol* necessita de ser melhorada com vista a obter melhor posicionamento no mercado laboral, pois é uma empresa que tem de apostar na visibilidade que a própria tem no mercado atual. Uma forma disso acontecer é arriscar e competir na área comercial, dedicando partes do dia só nesta vertente. Como?

Aproveitando melhor os recursos humanos que a empresa tem, gerindo o dia-a-dia de cada funcionário para que um ou mais colaboradores pudessem contribuir com parte do seu dia na área comercial, pois senti que os colaboradores estavam muito restritos a determinadas tarefas, desaproveitando competências fulcrais para o bom desempenho da empresa.

#### - Reuniões de equipa

Apercebi-me que a empresa em questão não tem por rotina fazer reuniões de equipa. As reuniões de equipa são bastante úteis para esclarecer certas dúvidas, discutir ideias e novas formas de atuar no trabalho. A *Protokol* deveria pois apostar em reuniões mensais para discutir procedimentos laborais e, eventualmente, melhor posicionar-se no mercado de trabalho. Uma forma de isso acontecer é fazendo uma análise dos comportamentos que tem vindo a adotar. As reuniões são úteis nesse sentido.

#### - LinkedIn

O *LinkedIn* é uma rede de trabalho profissional. É uma rede social de negócios que serve, do lado do empregador, para publicar ofertas de emprego e encontrar os melhores candidatos, e do lado do candidato, para encontrar a melhor proposta de emprego.

A *Protokol* mostrou vontade em criar uma conta no *LinkedIn* com vista a encontrar os melhores candidatos no mercado. Demonstrou, assim, colaboração e aprovou a proposta de melhoria com vista a crescer num mercado bastante concorrencial e inconstante e onde o posicionamento da empresa é fulcral para obter melhores resultados.

A minha proposta de melhoria foi nesse sentido, isto é, de criar melhores contactos, apostando, desta forma, numa rede social como o *LinkedIn*.

## Capítulo 3. Metodologia

A metodologia adotada do presente estudo foi a metodologia qualitativa. De acordo com Coutinho (2014) o paradigma qualitativo/interpretativo (metodologia qualitativa) tem subjacente a substituição das ideias científicas de *explicação, previsão e controlo* do paradigma positivista (metodologia quantitativa) pelas de *compreensão, significado e ação*, cuja finalidade é compreender, interpretar e descobrir significados e surge na sequência das críticas ao paradigma quantitativo. Em termos metodológicos, a investigação de natureza qualitativa apoia-se no método indutivo, ou seja, a construção da teoria a partir dos dados.

Para melhor compreender as características da investigação qualitativa, os autores Snape e Spencer (2003) distinguiram alguns elementos chave desta metodologia, como por exemplo: ter objetivos, e por sua vez resultados, que proporcionam uma compreensão em profundidade do mundo social dos intervenientes da investigação, apreendendo as suas experiências de vida e perspetivas; ter amostras pequenas em escala e que contêm dados que são detalhados e, por isso, incluem informação mais rica e extensa; englobar métodos interativos que possam ser utilizados para unirem investigador e participante, onde o objetivo é explorar questões emergentes; por último, fazer uma análise que é aberta a esses conceitos emergentes e que desenvolve tipologias e explanações.

Na metodologia qualitativa, em primeiro lugar, formula-se o problema ou a questão de investigação e, em segundo lugar, define-se os objetivos (questões de investigação) que vão responder a essa questão central (Resende, 2016).

### 3.1. Objetivo e questões de investigação

O objetivo geral deste estudo é o desenvolvimento do serviço de R&S que será confrontado com o que relata a literatura académica. Face a este objetivo, definiu-se a seguinte questão central de investigação:

**- Quais as práticas utilizadas num processo de R&S?**

Tendo conduzido às seguintes questões de investigação:

- Que métodos são escolhidos num processo de R&S?
- Como é feito o R&S para um posto permanente?
- Como é feito o R&S para o trabalho temporário?

### **3.2. Participantes**

A amostragem é o processo de seleção dos sujeitos que participam num estudo. Os autores Ritchie, Lewis, e Elam (2003) referem que há uma distinção entre amostragem probabilística e não-probabilística, sendo que a primeira é mais utilizada para uma investigação quantitativa, sendo inapropriada para a investigação qualitativa. A amostragem aqui desenvolvida será a não-probabilística que é criterial, intencional e não aleatória porque o investigador escolhe a amostra que quer estudar dentro das características pré-definidas. Neste caso, foram escolhidos participantes que pertencessem a uma empresa intermediária e que tivessem uma posição como Técnico de R&S, independentemente da formação académica. A tabela 1 ilustra a caracterização dos participantes.

| Código | Idade | Género | Formação Académica                         | Profissão               | Tempo na Profissão |
|--------|-------|--------|--------------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| E1     | 35    | F      | Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de RH | Consultora Sénior de RH | 6 anos             |
| E2     | 53    | F      | 12º Ano                                    | Técnica de RH           | 27 anos            |

**Tabela 1- Caracterização dos Participantes: Dados Sociodemográficos**

Conforme indicado na Tabela 1, esta investigação contou com a participação de duas pessoas, observadores privilegiados, ambas do sexo feminino. As suas idades são de 35 e 53 anos. Foram entrevistadas duas trabalhadoras na área dos recursos humanos e cuja entidade corresponde à Protokol (E2) e a outra empresa concorrente (E1). Uma participante tem o 12º ano e a outra participante tem o mestrado na área. Ambas as participantes trabalham na área do R&S, designadas como Técnica de RH com 27 anos de antiguidade e Consultora Sénior de RH com 6 anos de antiguidade.

| Código | Tempo de existência do serviço | Motivação do serviço                                                              | Certificação | Plano de R&S                     | Número pessoas no serviço |
|--------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------|---------------------------|
| E1     | 31 anos                        | Know-how e experiência do CEO                                                     | APCER        | De acordo com as normas internas | 14 (Porto e Lisboa)       |
| E2     | 28 anos                        | A legislação é que veio determinar as práticas para o R&S e o trabalho temporário | APCER        | De acordo com a APCER            | 5                         |

**Tabela 2 - Caracterização: Estrutura e Funcionamento do Serviço de R&S**

### **3.3. Instrumentos**

As entrevistas individuais são provavelmente a técnica mais utilizada na metodologia qualitativa (Ritchie, 2003) e, por esse e outros motivos aqui enunciados, é

a que será utilizada neste estudo. A entrevista fornece uma compreensão em profundidade das perspetivas dos participantes e, consequentemente, facultar informação detalhada e rica sobre o fenómeno em questão.

O guião de entrevista utilizado nesta investigação (cf. Anexo E) estrutura-se em três partes. A primeira procura identificar alguns dados sociodemográficos acerca do participante, tais como: idade, género, formação académica, profissão e antiguidade na empresa. Segue-se a caracterização do serviço de R&S quanto à estrutura e funcionamento, como por exemplo a motivação do serviço, o tempo de existência do serviço, se é ou não certificado e por que entidade e se possui recursos materiais específicos para o funcionamento do serviço. Por fim, seguem-se um conjunto de questões que visam conhecer o processo de R&S.

#### **3.4. Procedimento (*Recolha e Tratamento de Dados*)**

Nesta investigação, o processo de recolha de dados desenvolveu-se entre março e maio de 2017 e iniciou-se pelo contacto à empresa onde estagiei, tendo feito um contacto formal presencial com a interlocutora. Na entidade concorrente o contacto foi estabelecido via correio eletrónico. Em ambas as situações foram esclarecidos os objetivos e o âmbito da investigação e abordadas as questões éticas. Após a aceitação de participação no estudo, foi disponibilizado e discutido o consentimento informado. A entrevista presencial foi gravada e posteriormente transcrita num documento Word.

Relativamente ao tratamento dos dados, foi realizada uma leitura flutuante em ambas as entrevistas e ambas foram analisadas com recurso ao *software* NVivo.

De acordo com Bardin (2016), o método de análise estrutura-se em três partes:

- a pré-análise;
- a exploração do material;
- o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise consiste em “*sistematizar as ideias iniciais*”, de forma a esquematizar o processo de análise do conteúdo das entrevistas. Esta sistematização inicia-se com uma leitura “*flutuante*”. Quer isto dizer, que o investigador deve manter um contacto ativo com os documentos em análise para aos poucos a leitura se tornar mais precisa e formular teorias sobre a matéria em questão. De seguida, a escolha dos

documentos implica algumas regras: a regra da exaustividade que nos diz que não se deve deixar de lado elementos do documento por qualquer razão; a regra da homogeneidade indica que os documentos devem ser homogêneos, isto é, as entrevistas em questão devem cingir-se ao mesmo tema, de forma a confrontar os resultados; e a regra da pertinência, cujos documentos devem ser apropriados e de acordo com o objetivo do tema. Esta primeira parte culmina com a formulação dos objetivos e a preparação do material. A segunda parte, a exploração do material, subentende a análise propriamente dita, ou seja, é a fase da codificação e da enumeração dos conceitos já previamente estudados. A terceira e última parte, refere-se ao tratamento dos dados e interpretação que resulta em figuras/diagramas que englobam toda a informação fornecida a partir da análise já efetuada (Bardin, 2016).

Com vista a seguir estes passos, inicialmente, foi feita uma leitura exaustiva das entrevistas, de forma a desenvolver um primeiro esboço do sistema de categorias em papel para depois criar o sistema de categorias no programa NVivo11. O objetivo foi o de codificar e categorizar, questionando os dados para poder responder às questões de investigação, mencionadas neste capítulo.

## Capítulo 4. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, apresentamos e analisamos os resultados das entrevistas. Para melhor estruturar essa análise, foi elaborado um sistema de categorias.

Esse sistema estruturou-se em duas categorias gerais, isto é, de 1ª geração. Elas são: 1) *Serviço de R&S* que incidiu sobre a estrutura e funcionamento do serviço de R&S em questão e 2) *Processo de R&S* que incidiu sobre o desenvolvimento do processo de R&S das empresas.

Todo o sistema de categorias que agora em diante irei desenvolver está ilustrado no quadro integral do sistema de categorias, conforme se pode verificar no quadro abaixo.

| 1ª Geração |                 | 2ª Geração |                                                              | 3ª Geração |                                              |                    |
|------------|-----------------|------------|--------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------|--------------------|
| Código     | Designação      | Código     | Designação                                                   | Código     | Designação                                   | Fontes Referências |
| 1          | Serviço de R&S  | 1.1        | Recursos materiais específicos para o desenvolvimento do R&S | 1.1.1      | Plataforma de gestão de candidaturas         | 2 2                |
|            |                 |            |                                                              | 1.1.2      | Testes psicotécnicos                         | 2 2                |
|            |                 |            |                                                              | 1.1.3      | Guiões de entrevista                         | 2 2                |
|            |                 |            |                                                              | 1.1.4      | <i>Linkedin</i>                              | 1 1                |
|            |                 |            |                                                              | 1.1.5      | <i>Skype</i>                                 | 1 1                |
|            |                 |            |                                                              | 1.1.6      | Grelhas de avaliação                         | 2 2                |
|            |                 |            |                                                              | 1.1.7      | Relatórios individuais                       | 2 2                |
| 2          | Processo de R&S | 2.1        | Motivos para recorrer a uma intermediária                    | 2.1.1      | Falta de tempo                               | 2 2                |
|            |                 |            |                                                              | 2.1.2      | Falta de meios técnicos                      | 1 1                |
|            |                 |            |                                                              | 2.1.3      | Inexistência de serviço                      | 1 1                |
|            |                 | 2.2        | Métodos escolhidos num processo de R&S                       | 2.2.1      | R&S de A a Z                                 | 1 1                |
|            |                 |            |                                                              | 2.2.2      | <i>Assessment centres</i>                    | 1 1                |
|            |                 |            |                                                              | 2.2.3      | <i>Head hunting</i>                          | 1 1                |
|            |                 |            |                                                              | 2.2.4      | Avaliação com base em provas comportamentais | 1 1                |
|            |                 |            |                                                              | 2.2.5      | Entrevista                                   | 2 2                |
|            |                 |            |                                                              | 2.2.6      | Grelha de avaliação                          | 2 2                |
|            |                 |            |                                                              | 2.2.7      | Relatório de avaliação final                 | 1 1                |

|     |                                      |       |                                   |   |   |
|-----|--------------------------------------|-------|-----------------------------------|---|---|
| 2.3 | Recrutamento para TT                 | 2.3.1 | Rapidez                           | 2 | 2 |
|     |                                      | 2.3.2 | Menor especialização              | 1 | 1 |
|     |                                      | 2.3.3 | Candidato conhecido               | 1 | 1 |
| 2.4 | Recrutamento para posto permanente   | 2.4.1 | Avaliação mais completa           | 1 | 1 |
|     |                                      | 2.4.2 | Avaliação intensiva               | 1 | 1 |
|     |                                      | 2.4.3 | Maior cuidado                     | 2 | 2 |
| 2.5 | Constrangimentos num processo de R&S | 2.5.1 | Imprevisibilidade do ser-humano   | 1 | 1 |
|     |                                      | 2.5.2 | Desconhecimento da função         | 1 | 1 |
|     |                                      | 2.5.3 | Desconhecimento do candidato      | 1 | 1 |
| 2.6 | Fatores-chave num processo de R&S    | 2.6.1 | Informação sobre a função         | 2 | 2 |
|     |                                      | 2.6.2 | Informação sobre a empresa        | 1 | 1 |
|     |                                      | 2.6.3 | Avaliação cuidada                 | 1 | 1 |
|     |                                      | 2.6.4 | <i>Know-how</i> do técnico do R&S | 1 | 1 |
|     |                                      |       |                                   |   |   |
|     |                                      |       |                                   |   |   |
|     |                                      |       |                                   |   |   |

#### 4.1. Descrição do sistema de categorias

Conforme verificado na figura anterior, a categoria de 1ª geração originou uma nova categoria de 2ª geração denominada 1.1) *Recursos materiais específicos para o desenvolvimento do R&S* que engloba as ferramentas que a empresa dispõe para desenvolver o R&S. Desta categoria resultaram sete categorias de 3ª geração.

Uma das ferramentas representadas na subcategoria 1.1.1) **“Plataforma de gestão de candidaturas”** indica a existência de uma plataforma para gerir candidaturas internas.

Exemplo: *“Temos uma plataforma de gestão das candidaturas e de todo o processo (Bulhorn)”*. (E1)

A subcategoria 1.1.2) **“Testes psicotécnicos”** sugere que sejam utilizados testes com vista a aferir a dimensão psicológica e técnica do candidato.

Exemplo: *“Os testes psicotécnicos quando são pedidos”*. (E2)

A subcategoria 1.1.3) **“Guiões de entrevista”** indica a preocupação por parte dos profissionais em ter guiões de entrevista previamente estruturados para orientar uma entrevista.

Exemplo: *“(…)entrevistas estruturadas de seleção, primeiro, e depois para uma fase mais avançada”*. (E2)

O *LinkedIn*, sendo uma rede social de negócios com vista a partilhar informações sobre empresas e candidatos, também resultou numa subcategoria (1.1.4 – **“LinkedIn”**).

A subcategoria 1.1.5) **“Skype”** permite comunicar gratuitamente através da internet por meio de voz e vídeo, sendo muito utilizado para realizar entrevistas com candidatos e/ou empregadores que estejam distantes.

A necessidade de avaliar e analisar um candidato originou a existência de **“Grelhas de avaliação”** (1.1.6).

Exemplo: “*Os testes psicotécnicos quando são pedidos, as grelhas de avaliação (...)*”. (E2)

Por fim, os “**Relatórios individuais**” (1.1.7) foram também indicados como uma ferramenta disponível da empresa para o R&S.

Exemplo: “*(...) e, para terminar, o relatório final de avaliação do(s) candidato(s)*”. (E2)

A categoria 2) *Processo de R&S* originou sete novas categorias de 2ª geração a seguir discriminadas:

A categoria 2.1) *Motivos para se recorrer a uma intermediária* refere as razões por que uma multinacional, por exemplo, decide recorrer aos serviços de uma empresa intermediária para resolver processos de R&S. Uma das razões apontadas recaiu na “**Falta de tempo**” (2.1.1) que as multinacionais sentem aquando da contratação de um candidato.

1) Exemplo: “*A falta de tempo da empresa cliente aliada à incapacidade técnica*”. (E1)

A “**Falta de meios técnicos**” (2.1.2) indica uma lacuna por parte destas multinacionais.

Exemplo: “*E nem todas as empresas têm uma base de dados que podem fazer a seleção e o recrutamento de imediato que muitas vezes pode ser um recrutamento que as empresas podem vir ao longo do tempo ver que há uma necessidade ou ser um recrutamento que poder ser a baixa de um colaborador ou um despedimento de um trabalhador que tenham de colmatar essa falha de imediato e que não tenham capacidade de resposta nem base de dados para o fazer*”. (E2)

A “**Inexistência do serviço**” (2.1.3) é um motivo imprescindível para o qual não existe hipótese se não recorrer a uma empresa intermediária.

Exemplo: “*Poder ser porque a empresa cliente não tem nenhum departamento que possa fazer esse tipo de trabalho ou podem não querer estar com esse processo e entregar a uma empresa, podendo pensar que realmente havendo empresas que são*

*especializadas nessa área porque não utilizar essas empresas e porque isto é um processo que ainda pode ser muito demorado”. (E2)*

A segunda categoria 2.2) *Métodos escolhidos num processo de R&S* menciona quais são efetivamente os métodos escolhidos num processo de R&S. Compreendem-se as seguintes subcategorias: (2.2.1) **“R&S de A a Z”**; (2.2.2) **“Assessment centers”**; (2.2.3) **“Testes psicotécnicos”**; (2.2.4) **“head-hunting”**; (2.2.5) **“Avaliação com base em provas comportamentais”**; (2.2.6) **“Entrevista”**; (2.2.7) **“Grelha de avaliação”** e (2.2.8) **“Relatório de avaliação final”**.

A partir da segunda categoria 2.3) *Recrutamento para TT* que aborda a forma como é feito o R&S para Trabalho temporário, emergiram três categorias de terceira geração: (2.3.1) **Rapidez**; (2.3.2) **Menor especialização**; (2.3.3) **Candidato conhecido**.

A quarta categoria 2.4) *Recrutamento para PP* indica como é feito o R&S para um posto permanente e resultou em quatro categorias de terceira geração: (2.4.1) **Avaliação mais completa**; (2.4.2) **Avaliação intensiva** e (2.4.3) **Maior cuidado**.

A categoria 2.5) *Constrangimentos num processo de R&S* demonstra algumas fragilidades sentidas durante o processo de R&S.

A categoria de 3ª geração **Imprevisibilidade do ser-humano** (2.5.1) demonstrou ser um constrangimento natural que pode ocorrer durante o processo de R&S.

Exemplo: *“O trabalho que desenvolvemos implica avaliarmos e predizermos o comportamento do ser humano. Ora, o ser humano é imprevisível”*. (E1)

A subcategoria **Desconhecimento da função** (2.5.2) refere que muitas vezes os profissionais dos RH não têm acesso completo à função a recrutar, o que pode dificultar o processo de recrutamento por não estarem os dados completos.

Exemplo: *“De igual forma, o facto de termos de promover uma função e empresa sobre as quais não dispomos de toda a informação, isto é, tentamos*

*recolher o máximo de informação mas não conhecemos aquela realidade ao pormenor”. (E1)*

O “**Desconhecimento do candidato**” (2.5.3), outra subcategoria acerca dos constrangimentos, apresenta outra dificuldade por parte dos profissionais de RH aquando da seleção do candidato.

Exemplo: *“O que pode ocorrer é realmente podermos estar numa fase final do recrutamento e o candidato desistir ou dizer-nos nas entrevistas que possam ocorrer que estão disponíveis, que estão de acordo com as condições e no final dizerem-nos, por exemplo, que a localização e o valor não correspondem às expectativas, ocorrendo aqui numa omissão durante o processo de seleção, quando já estão encaminhados para irem a entrevista no cliente”. (E2)*

Por fim, a categoria 2.6) *Fatores-chave num processo de R&S* indica-nos elementos de sucesso durante o processo de R&S.

Ao contrário da anterior subcategoria, desconhecimento da função, foi evidenciado uma nova subcategoria designada de “**Informação sobre a função**” (2.6.1) para o processo ser bem-sucedido.

Exemplo: *“O máximo de informação sobre a função, a empresa, a equipa, etc.”*

A subcategoria “**Informação sobre a empresa**” (2.6.2) demonstrou também ser muito importante e um fator-chave para o desenvolvimento do R&S.

Exemplo: *“(…) recolher toda a informação possível ao cliente, de uma só vez, sobre o processo de R&S em questão para não estar sempre a maçá-lo e sentir que ele se sente satisfeito com o seguimento do processo, tentarmos dar uma resposta a mais adequada possível àquilo tudo que nos foi pedido e aguardar que essa empresa cliente numa outra situação em que sinta necessidade nos peça de novo o serviço”. (E2)*

Uma “**Avaliação cuidada**” (2.6.3) foi outra subcategoria que emergiu para o sucesso deste processo

Exemplo: *“Uma avaliação cuidada e intensiva”.*

Por fim, a última subcategoria incidu no “**Know-how do técnico de R&S**” (2.6.4) que se mostrou também fulcral para saber gerir um processo de R&S do princípio ao fim.

2) Exemplo: “(...) *mais o nosso expertise e know-how*”. (E1)

#### 4.2. Resposta às questões de investigação

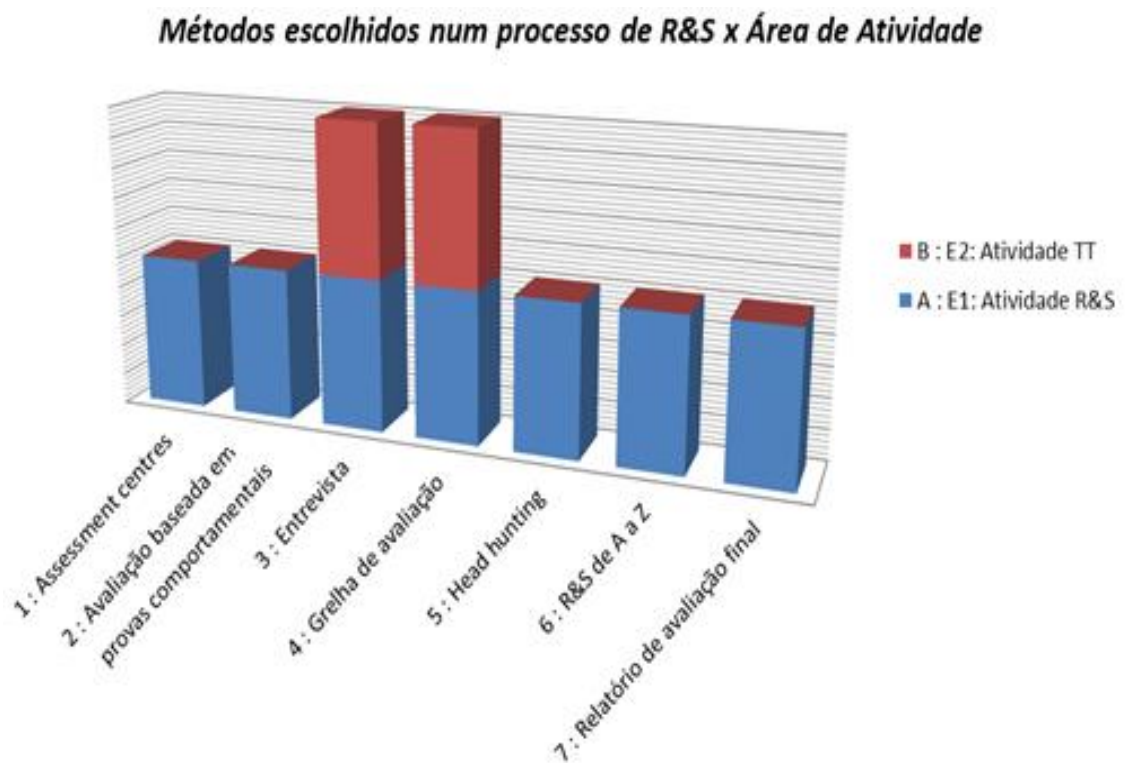
As questões de investigação enunciadas no capítulo anterior são analisadas tendo em conta as respostas dos participantes. As mesmas foram analisadas segundo a funcionalidade, *Queries*, do Software NVivo11 que permitiu realizar matrizes, a partir da opção *Matrix Coding*. Estas matrizes permitem interpretar os resultados, com o objetivo de cruzar dimensões, levando ao questionamento das mesmas. Para tal foi desenvolvido um quadro de orientação para o tratamento de dados.

| Quadro de Orientação para Tratamento de Dados                                |                                                 |                              |                                 |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Questões Centrais de Investigação                                            | Objetivos específicos                           | Sistema de Categorias        | Queries - Matrizes              |
| Quais as práticas utilizadas num processo de R&S em empresas intermediárias? | Que métodos são escolhidos num processo de R&S? | Métodos/<br>Instrumentos     | Métodos x Área de atividade     |
|                                                                              | Como é feito o R&S para um posto permanente?    | R&S para posto permanente    | R&S para PP x Área de atividade |
|                                                                              | Como é feito o R&S para trabalho temporário?    | R&S para trabalho temporário | R&S para TT x Área de atividade |

Tabela 3 – Quadro de Orientação para Tratamento de Dados

- Que métodos são escolhidos num processo de R&S?

Esta sub-questão de investigação teve como propósito analisar os métodos de R&S escolhidos num processo de recrutamento. Para o efeito, foi realizada uma matriz que visou cruzar as dimensões métodos escolhidos num processo de R&S com a área de atividade, isto é, a atividade de R&S e a atividade de trabalho temporário. O gráfico 4 ilustra esse cruzamento de dimensões.



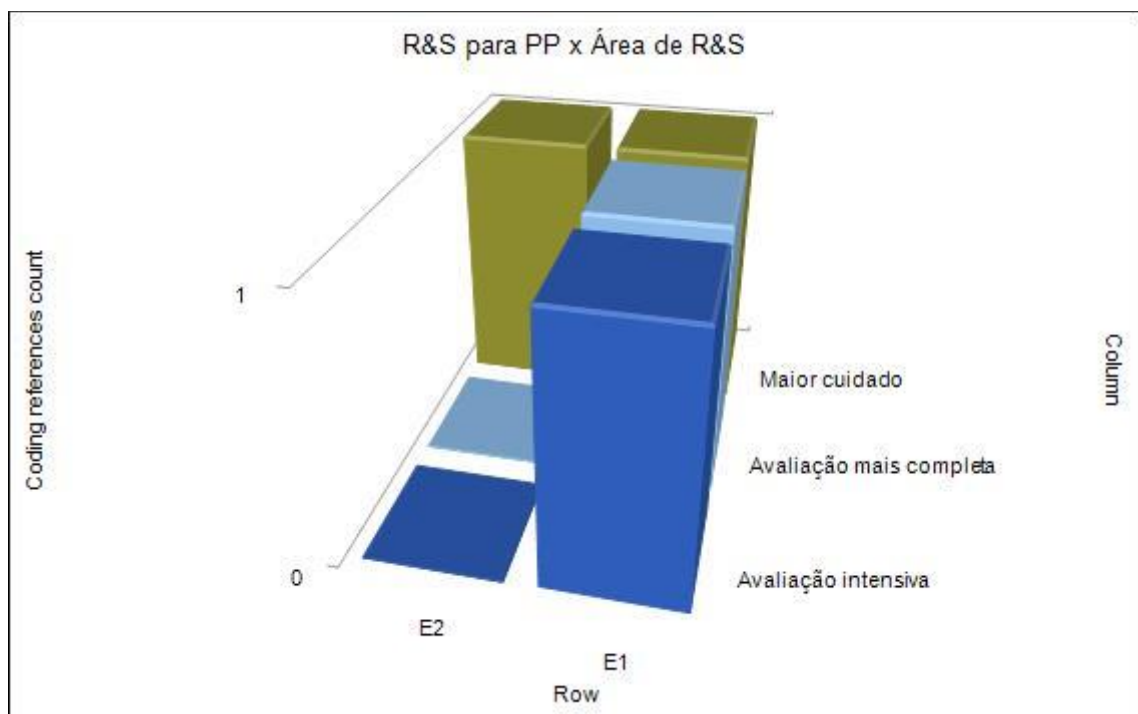
**Figura 4 - Métodos escolhidos num processo de R&S x Área de Atividade**

Podemos constatar que a entrevista de seleção e a grelha de avaliação são os métodos escolhidos por ambas as áreas de atividade. Já os *assessment centres*, a avaliação baseada em provas comportamentais, o *head-hunting*, o R&S de A a Z (inclui a definição do perfil e vai até à decisão final) e relatório final de candidatura são métodos apenas escolhidos na área de atividade do R&S.

- Como é feito o R&S para um posto permanente?

Para esta 2ª sub-questão de investigação foi desenvolvida uma matriz que cruza duas dimensões: a forma como é feito o R&S para um posto permanente e a área de atividade. A matriz realizada auxilia a compreensão em relação à forma como é feito o R&S para um posto permanente, comparando, assim, a área de atividade.

O gráfico 5 mostra o resultado do cruzamento entre essas dimensões.



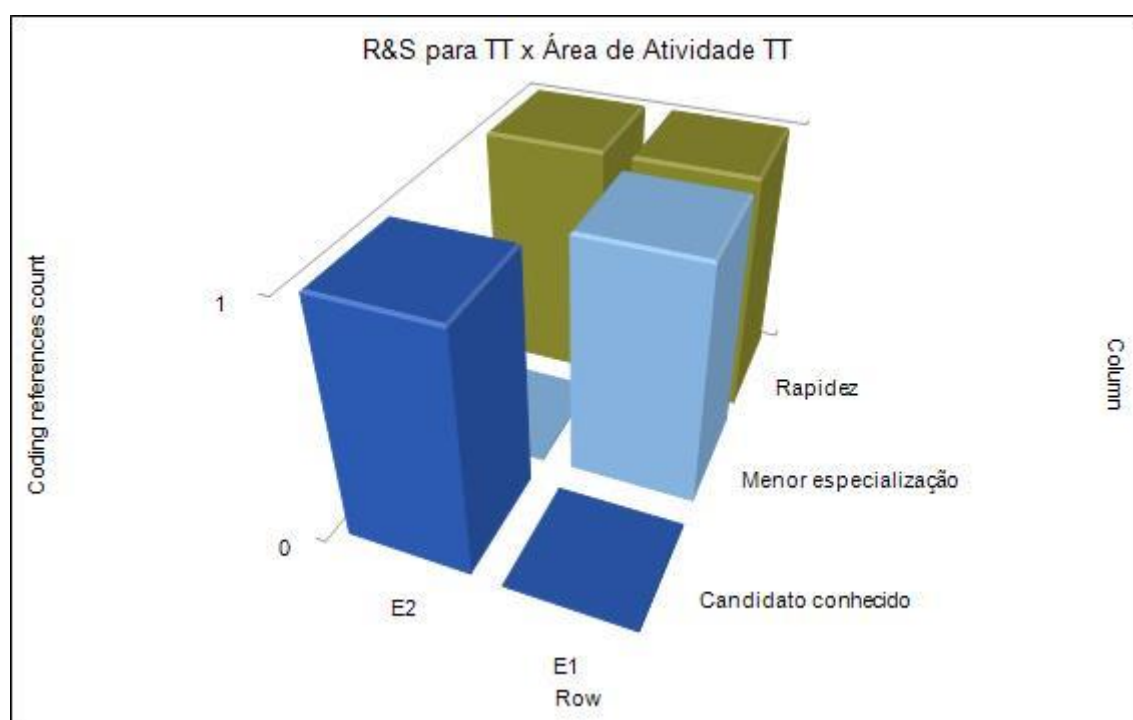
**Figura 5 - R&S para postos permanentes x Área de Atividade**

Neste gráfico, conseguimos quantificar as categorias selecionadas nas entrevistas analisadas. Ambas as entrevistas referenciaram que o R&S para um posto permanente exige um maior cuidado do que se fosse um R&S com a finalidade de um trabalho temporário. Neste seguimento, destacamos um excerto da entrevista de um profissional: *“Agora, em relação a um pedido que seja para um colaborador ficar diretamente, o processo é realmente diferente. O recrutamento tem que ser mais cuidado, tem que ser trabalhado e utilizados os métodos ou não de acordo com aquilo*

*que nos for solicitado” (E2). Avaliações mais completas e intensivas foram, ainda, evidenciadas por parte de um profissional entrevistado.*

- Como é feito o R&S para um trabalho temporário?

Nesta sub-questão de investigação, a matriz desenvolvida visou compreender a forma como o R&S para trabalho temporário é efetuado.



**Figura 6 - R&S para trabalho temporário x Área de Atividade**

Concluimos a partir desta matriz que o trabalho temporário é realizado de forma mais rápida do que se fosse para um posto permanente. Ainda foram referenciados que esta atividade exige menor especialização e que o candidato poderia já ser conhecido. Como diz um entrevistado: “(...) os trabalhadores temporários são aqueles que saem e entram com muita frequência nas empresas. A preocupação da Protokol é sempre colocar primeiro os trabalhadores que já estiveram na empresa, nessa mesma empresa, se possível. Se não, de uma empresa que seja da mesma área, do mesmo ramo porque sabemos que com facilidade vai haver uma adaptação rápida e imediata, pois qualquer

*trabalhador que entre numa empresa tem se adaptar ao local de trabalho, às normas de higiene e segurança, ao funcionamento e de máquinas” (E2).*

## Conclusão

O presente relatório de estágio e respetivo estudo realizado sobre as práticas utilizadas num processo de R&S culmina com uma análise crítica sobre todo o trabalho realizado e limitações/fragilidades sentidas ao longo deste período.

Através da literatura, verificamos quais os métodos de R&S mais utilizados durante um processo de R&S. Contudo, a literatura aborda, de uma forma geral, os métodos utilizados num processo de R&S sem distinguir se é para postos permanentes ou para trabalho temporário. E será que não deve distinguir? Houve necessidade de fazer essa distinção porque durante o estágio na empresa acolhedora, foram identificadas duas atividades que seriam diferentes na sua operacionalização, nomeadamente quanto à legislação que impera em cada uma. Tendo em conta que se tratam de duas atividades distintas, será que os métodos de R&S a aplicar também vão divergir? Tentamos responder a essa questão com o estudo realizado.

O objetivo geral, conforme dito ao longo deste documento, incidiu sobre práticas utilizadas num processo de R&S em empresas intermediárias. Estas duas empresas estudadas têm atividades nas áreas do R&S para postos permanentes e trabalho temporário. Essencialmente, este estudo serviu para explorar e compreender as práticas utilizadas em cada uma das áreas de atividade. Em primeiro lugar, foi importante, através das entrevistas, definir quais os métodos de R&S mais utilizados e, em segundo lugar, quais dessas práticas são utilizadas no R&S para postos permanentes e para trabalho temporário.

Constatamos que as entrevistas e as respetivas grelhas de avaliação foram mencionadas em ambas as entrevistas. Os restantes métodos (*assessment centres*, *head-hunting*, avaliação baseada em provas comportamentais e o relatório final de candidatura) têm efetivamente uma utilização frequente no R&S para postos permanentes. Nesse seguimento, e como pudemos verificar no sistema de categorias descrito anteriormente, o R&S para postos permanentes é mais cuidado e consiste numa avaliação mais completa e intensiva. Já no trabalho temporário, o R&S é mais rápido e o candidato pode já ser conhecido. Esta afirmação foi feita pelos entrevistados, profissionais da área. Sobre a validade preditiva dos métodos de R&S, enunciada a revisão de literatura, constatamos também que essa validade preditiva é tida em conta

no Recrutamento e Seleção para postos permanentes, mas nem sequer é colocada em análise no trabalho temporário.

Compreendemos, portanto, que o trabalho temporário sendo um tipo de R&S que é mais rápido, não pode conter métodos de R&S tão onerosos como é o caso dos *assessment centres*, cuja validade preditiva é bem superior aos métodos utilizados. Relativamente ao R&S para postos permanentes, o mesmo já não pode acontecer. Por ser um recrutamento mais cuidadoso e conter uma avaliação mais intensiva, a validade preditiva dos métodos tem aqui uma dimensão diferente. Neste caso, o binómio custo-benefício de um método que contenha elevada validade preditiva é analisado e é importante para escolher o melhor candidato para a função solicitada por parte da empresa cliente.

Como foi dito, o estudo aqui presente, apesar de pequena dimensão, permitiu-nos compreender quais e como são as práticas de R&S utilizadas durante um processo de recrutamento. Este estudo serviu para auxiliar-me durante o estágio curricular e compreender como funciona esta atividade, nomeadamente em empresas intermediárias.

Se por um lado, o objetivo era desenvolver o serviço de R&S da empresa acolhedora do estágio, por outro lado, com este estudo conseguimos melhor compreender como se trabalha com estes métodos de R&S, imprescindíveis para o bom funcionamento nesta atividade.

Quanto à forma, concluímos que o R&S para postos permanentes é mais cuidado, exige mais tempo e, portanto, requer uma avaliação mais completa e intensiva. Já no R&S para trabalho temporário, o mesmo é mais rápido, o candidato poderá já ser conhecido e as funções, de uma forma geral, são de menor especialização.

Quanto ao conteúdo, e neste caso, falamos dos métodos de R&S utilizados, os mesmos diferem quando falamos de R&S para postos permanente e para trabalho temporário. Ou seja, enquanto nos primeiros o recrutamento exige mais cuidado, os métodos utilizados acabam por ser os que também contêm maior validade preditiva. No R&S para trabalho temporário, os métodos são mais simples e, acima de tudo, tendem a ser de menor complexidade de aplicação, cujo objetivo principal é ser o mais célere possível.

### **Limitações e pistas para futuras investigações:**

No decorrer do trabalho realizado durante o estágio aqui reportado foram identificadas limitações às quais são propostas melhorias.

O número reduzido de entrevistas evidenciou-se como uma limitação no que diz respeito à quantidade de informação obtida. Seria, assim, interessante fazer um estudo mais aprofundado, com uma amostra mais significativa. Seria também relevante utilizar a combinação de metodologias qualitativas (e.g., entrevistas) e metodologias quantitativas (e.g., inquérito por questionário), cujo objetivo seria estudar os métodos de R&S mais utilizados em cada uma das áreas de atividade. A corroboração entre estas duas metodologias irá permitir uma análise mais precisa dos resultados obtidos, afastando, por um lado, a possibilidade de alguma subjetividade e, por outro lado, a rigidez em tornar a informação demasiado linear. No fundo, este estudo auxiliaria na compreensão de tais métodos de R&S utilizados e serviria para melhorar práticas de trabalho nestas atividades, nomeadamente quanto à validade preditiva de tais métodos.

O estudo da influência regional, no âmbito nacional, poderá propiciar a identificação de potenciais diferenças no que diz respeito à utilização das práticas de R&S mais apropriadas. A identificação de potenciais diferenças poderá indicar que existe a necessidade de criar normas ou um guia de boas práticas relativamente à escolha do método mais apropriado num processo de R&S, de modo a uniformizar tais práticas. Não obstante, seria necessário aprofundar esta questão no sentido de compreender a importância da criação de um manual de boas práticas nesta temática.

## Referências bibliográficas

- APCER. (2014). Associação Portuguesa de Certificação. Acedido em 09 de dezembro de 2016, from <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/>
- Autor, D. H. (2009). Introduction to "Studies of Labor Market Intermediation",. In D. H. Autor (Ed.), *Studies of Labor Market Intermediation* (pp. 1-23). Chicago: University of Chicago Press.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Benner, C. (2003). Labour Flexibility and Regional Development: The Role of Labour Market Intermediaries. *Regional Studies*, **37**, 621-633.
- Biggs, D., Burchell, B., & Millmore, M. (2006). The changing world of the temporary worker: the potential HR impact of legislation. *Personnel Review*, **35**(2), 191-206.
- Blackman, M. C. (2002a). The Employment Interview via the Telephone: Are We Sacrificing Accurate Personality Judgments for Cost Efficiency? *Journal of Research in Personality*, **36**, 208-223.
- Blackman, M. C. (2002b). Personality Judgment and the Utility of the Unstructured Employment Interview. *Basic and Applied Social Psychology*, **24**(3), 241-250.
- Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M. (2013). Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources. *The Academy of Management Annals*, **7**(1), 341-392.
- Bright, J. E. H., & Hutton, S. (2000). The Impact of Competency Statements on Résumés for Short-listing Decisions. *International Journal of Selection and Assessment*, **8**(2), 41-53.

- Burgess, J., & Connell, J. (2005). Temporary Agency Work: Conceptual, Measurement and Regulatory Issues *International Journal of Employment Studies*, **13**(2), 19-41.
- Camarano, A. A. (2010). *Cuidados de longa duração para a população idosa : um novo risco social a ser assumido?* Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Chapman, D. S., & Rowe, P. M. (2001). The impact of videoconference technology, interview structure, and interviewer gender on interviewer evaluations in the employment interview: A field experiment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **74**, 279-298.
- Chapman, D. S., & Rowe, P. M. (2002). The influence of Videoconference Technology and Interview Structure on the Recruiting Function of the Employment Interview: A Field Experiment. *International Journal of Selection and Assessment*, **10**(3), 185-197
- Cole, M. S., Feild, H. S., Giles, W. F., & Harris, S. G. (2004). Job Type and Recruiters' Inferences of Applicant Personality Drawn from Resume Biodata: Their Relationships with Hiring Recommendations. *International Journal of Selection and Assessment*, **12**(4), 363-367.
- Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management*, **30**(6), 959-983.
- Coutinho, C. P. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Edições Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: a descriptive study. *Career Development International*, 7(4), 243-251.
- Kluemper, D. H., & Rosen, P. A. (2009). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24(6), 567-580.
- Lievens, F., Dam, K. V., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. *Personnel Review*, 31(5), 580-601.
- Lievens, F., Peeters, H., & Schollaert, E. (2008). Situational judgment tests: a review of recent research. *Personnel Review*, 37(4), 426-441.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31-49.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(4), 66-83.
- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189.
- OECD. (2002). Taking the measure of temporary employment,. In OECD (Ed.), *Employment outlook* (pp. 128-185). Paris.
- Ofori, D., & Aryeetey, M. (2011). Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises: Perspectives from Ghana. *International Journal of Business Administration*, 2(3), 45-60.

- Oliver, T., Hausdorf, P., Lievens, F., & Conlon, P. (2016). Interpersonal Dynamics in Assessment Center Exercises: Effects of Role Player Portrayed Disposition. *Journal of Management*, **42**(7), 1-26.
- Ollington, N., Gibb, J., & Harcourt, M. (2013). Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, **43**(3), 248-265.
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, **18**(3), 257-274. doi: 10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x
- Resende, R. (2016). Técnica de Investigação Qualitativa: ETCI. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, **2**(1), 50-57.
- Ritchie, J. (2003). The Applications of Qualitative Methods to Social Research. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice - A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 24-46). London: SAGE Publications
- Ritchie, J., Lewis, J., & Elam, G. (2003). Designing and Selecting Samples. In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice - A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 77-108). London: SAGE Publications.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **74**, 441-472.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A Century of Selection. *Annual Review of Psychology*, **65**, 693-717.
- Sears, G. J., Zhang, H., Wiesner, W. H., Hackett, R. D., & Yuan, Y. (2013). A comparative assessment of videoconference and face-to-face employment interviews. *Management Decision*, **51**(8), 1733-1752.

- Snape, D., & Spencer, L. (2003). The Foundations of Qualitative Research In J. Ritchie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice - A Guide for Social Science Students and Researchers* (pp. 1-23). London: SAGE Publications.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, **25**, 216-231.
- Straus, S. G., Miles, J. A., & Levesque, L. L. (2001). The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews. *Journal of Management*, **27**, 363-381.
- Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personnel Management: A New Approach* (2nd ed.). Hertfordshire, UK: Prentice Hall International.
- Woods, S. A., Zibarras, L. D., & Hinton, D. P. (2014). Recruitment and Selection. In J. Crawshaw, P. Budhwar & A. Davies (Eds.), *Human Resource Management - Strategic & International Perspectives* London: SAGE Publications

**Anexo A –**  
***Email* de divulgação**

Prezado (Personalizar)

---

Tendo como objetivo uma melhoria contínua do nosso desempenho e a satisfação dos nossos clientes, valores de que nos orgulhamos, divulgamos o nosso Serviço de Recrutamento e Seleção, certificado segundo a norma ISO 9001:2008, tal como o Trabalho Temporário.

Esta certificação da qualidade já abrange os sistemas de gestão do trabalho temporário, recrutamento e seleção, desde 2008. Contudo, o serviço de R&S necessitava de uma reestruturação ao nível dos procedimentos, o que veio a acontecer no mês de janeiro.

Nesse sentido, vimos convidá-lo a conhecer a nova oferta da Protokol, cuja Missão visa prestar um serviço rigoroso e eficiente não só na área do Trabalho Temporário, como no Recrutamento e Seleção, estando assim disponível para colaborar no preenchimento de postos de trabalho permanentes.

Enviamos, em anexo, uma apresentação para melhor esclarecimento da nossa forma de atuar no mercado.

Gostaríamos de agendar uma reunião para apresentação dos nossos serviços. Caso esteja interessado, responda ao presente *email*.

Com os melhores cumprimentos,

(Gerência)

# **Anexo B – Relatório de Candidatura**

**CONFIDENCIAL**

## Relatório de Candidatura

**Cliente:**

**Cargo:**

## **DADOS PESSOAIS**

**Nome**

**Zona de Residência**

**Data de Nascimento**

**Idade**

**Estado Civil**

**Nº de Filhos**

**Nacionalidade**

**Freguesia**

**Concelho**

**Distrito**

**Carta de Condução**

## **FORMAÇÃO ACADÉMICA**

(Referir o grau académico, designação do curso, estabelecimento de ensino, data de conclusão e média final)

## **FORMAÇÃO COMPLEMENTAR**

Cursos (Designação do curso; Data de frequência; Duração; Entidade Promotora)

Estágios (Funções; Duração; Local/Empresa)

### **Conhecimentos de Informática**

| Programas conhecidos | Muito Bom | Bom | Médio | Fraco |
|----------------------|-----------|-----|-------|-------|
|                      |           |     |       |       |
|                      |           |     |       |       |
|                      |           |     |       |       |
|                      |           |     |       |       |

### **Conhecimentos de Línguas**

| Línguas | Leitura | Escrita | Conversação |
|---------|---------|---------|-------------|
| Inglês  |         |         |             |
| Francês |         |         |             |
| Alemão  |         |         |             |
| Outra   |         |         |             |

(**F** – Fluente; **M** – Médio; **I** – Iniciante/alguns conhecimentos)

## **EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

(Descrever sucintamente e por ordem cronológica os locais de trabalho e as atividades desempenhadas e o motivo de saída)

## **OBSERVAÇÕES**

(Observações sobre a entrevista individual e parecer final com base numa grelha de avaliação de entrevista)

## AVALIAÇÃO DA ENTREVISTA

No final de cada entrevista regista-se as impressões do entrevistador, utilizando a escala de 1 a 5, em que 1 deverá ser considerado o valor mais alto e o 5 mais baixo.

| <b>Características Pessoais</b>                  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>Comentários</b> |
|--------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------------|
| Aparência pessoal                                |          |          |          |          |                    |
| Postura/ maneiras                                |          |          |          |          |                    |
| Relação interpessoal/ Discurso                   |          |          |          |          |                    |
| Dinamismo/ Empenho                               |          |          |          |          |                    |
| Cooperação com o entrevistador                   |          |          |          |          |                    |
| <b>Características relacionadas com a função</b> |          |          |          |          |                    |
| Experiência para esta função                     |          |          |          |          |                    |
| Conhecimentos para a função                      |          |          |          |          |                    |
| Flexibilidade/ Disponibilidade                   |          |          |          |          |                    |
| Motivação                                        |          |          |          |          |                    |

Classificação geral para a função:

| 1         | 2              | 3     | 4               | 5              |
|-----------|----------------|-------|-----------------|----------------|
|           |                |       |                 |                |
| Excelente | Acima da Média | Média | Abaixo da Média | Insatisfatória |

**Bem qualificado**

**Qualificado**

**Pouco qualificado**

# **Anexo C – Grelha de Avaliação**

## **Descrição da grelha de avaliação**

Características pessoais:

- a) Aparência pessoal
  - 1. Mal apresentado
  - 2. Descuidado
  - 3. Alguma preocupação com a aparência
  - 4. Bem apresentado
- b) Postura/maneiras
  - 1. Mal-educado
  - 2. Não sabe estar
  - 3. Preocupação em saber-estar
  - 4. Sabe estar
- c) Relacionamento com as pessoas/ Discurso
  - 1. Comunica pouco (monossílabos)
  - 2. Comunica de forma limitada, respondendo apenas às questões
  - 3. Fornece mais informações do que as que são pedidas
  - 4. Comunica conversando livremente/É fluente
- d) Dinamismo/Empenho
  - 1. Desiste facilmente daquilo a que se propõe
  - 2. Realiza as tarefas a que se propõe
  - 3. Realiza as tarefas e tem iniciativa para outras
  - 4. Realiza as tarefas, tem iniciativa e fá-lo com criatividade
- e) Cooperação com o entrevistador
  - 1. Interação nula
  - 2. Pouca interação
  - 3. Interação regular
  - 4. Boa interação

Características relacionadas com a função:

- a) Conhecimentos para a função
  - 1. Revela conhecimentos teóricos limitados
  - 2. Revela conhecimentos satisfatórios
  - 3. Revela bons conhecimentos a nível técnico
  - 4. Revela bons conhecimentos teóricos e práticos
- b) Experiência profissional
  - 1. Não tem experiência
  - 2. Tem experiência de estágios
  - 3. Tem experiência até 5 anos
  - 4. Tem experiência superior a 5 anos
- c) Flexibilidade/Disponibilidade
  - 1. Não apresenta disponibilidade para se deslocar
  - 2. Tem possibilidade de se deslocar/desloca-se esporadicamente
  - 3. Desloca-se com frequência a nível nacional
  - 4. Desloca-se com frequência a nível nacional e internacional
- d) Ambição/motivação
  - 1. Revela pouca motivação/Sente-se acomodado
  - 2. Revela motivação para a mudança/Vontade de mudar
  - 3. Revela muita motivação para a mudança
  - 4. Revela muita motivação, mesmo que isso lhe traga sacrifícios

# **Anexo D – Processo de R&S**

## Objectivo(s)

Definir os procedimentos que possibilitam aliciar, angariar, atrair e identificar, os candidatos de acordo com os requisitos exigidos pelas funções pretendidas

## Entradas

Candidatos; Clientes

## Procedimento

| #        | Descrição das atividades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Responsável | Documento(s)                               |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>RECRUTAMENTO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |                                            |
|          | <p>O recrutamento pode ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interno: quando os candidatos identificados fazem parte da Base de Dados da Protokol (Informaticamente ou em papel) e serve para suprir necessidades da Protokol ou de empresas clientes;</li> <li>• Externo: quando para suprir necessidades de preenchimento de uma vaga da própria organização ou de empresas clientes, a Protokol necessita “procurar” nas Bases de Dados de outras fontes de Recrutamento</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DRSA        |                                            |
| <b>2</b> | <b>RECRUTAMENTO INTERNO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |             |                                            |
|          | <p>No caso de recrutamento Interno recorre-se à Base de Dados da Protokol pela seguinte ordem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhadores temporários da Protokol, desempregados (Programa ACINET e arquivo físico)</li> <li>• Referências de colaboradores da empresa</li> <li>• “Fichas de Inscrição” (028) preenchidas e anotadas (consideram-se desatualizadas as fichas de inscrição com mais de 3 anos) (4º ponto, Plano do Processo Administrativo e Financeiro)</li> <li>• Currículos (consideram-se desatualizadas os currículos com mais de 3 anos) (4º ponto do Plano do Processo Administrativo e Financeiro)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | DRSA        | Fichas de Inscrição 028                    |
| <b>3</b> | <b>RECRUTAMENTO EXTERNO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |             |                                            |
|          | Quando o Recrutamento é Externo é enviado um e-mail (oferta de emprego – institucional) para centros de formação, centros de emprego, Universidades, sites de emprego, redes sociais, referências de colaboradores da empresa, etc., de forma a oficializar e agilizar esta necessidade                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | DRSA        |                                            |
| <b>4</b> | <b>SELEÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |             |                                            |
|          | <p>A Seleção, consiste em escolher de entre os vários candidatos (normalmente de 3 a 5) recrutando os mais adequados às funções, tendo em conta as suas aptidões e o perfil traçado.</p> <p>A seleção dos candidatos é realizada através de entrevista individual, tendo por base os CV's e as “Fichas de Inscrição” (028). As referências são também um método de seleção. Na entrevista é preenchido um documento de avaliação da entrevista (faz parte da “Ficha de Inscrição”(028)). Quando solicitado pelo cliente são usados testes psicotécnicos (estes são efetuados na Protokol ou na empresa selecionada. Esta escolha é feita de acordo com as melhores condições de orçamento e qualidade.</p> <p><i>NOTA:</i> De salientar que em muitos processos de Trabalho Temporário, não existe a fase de Recrutamento e Seleção. Esta fase é realizada no cliente. Trata-se de Gestão de Contrato. Na fase de Gestão de Contrato, podem ser enviadas para a Protokol e servir de base ao processo, outras Fichas de Inscrição de trabalhador, que não a “Ficha de Inscrição” em vigor.</p> | DRSA        | <p>Fichas de Inscrição 028</p> <p>CV's</p> |

# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Aprovado

Data

Página

DE

02-03-2015

xii de 85

Tenha consciência Ambiental, evite a impressão | Documento Confidencial, Propriedade da Protokol

## 5 SELEÇÃO FINAL

A seleção final do candidato pode ser feita pela Protokol ou pelo Cliente, dependendo da vontade deste.

A informação conclusiva da escolha do(s) candidato(s) é feita através de e-mail (acompanhadas de um telefonema).

Quando solicitado pelo Cliente, é sempre enviado um “Relatório Individual dos Candidatos” (027) à empresa que fez o pedido.

Os critérios para a seleção final são:

- Se o candidato fizer parte da Base de Dados dos colaboradores temporários da Protokol Desempregados, é escolhido segundo os critérios de assiduidade e proximidade do local de trabalho;
- Se o candidato fizer parte da Base de Dados dos Entrevistados (ainda não colaboradores), este é escolhido segundo critérios de melhor avaliação da entrevista, rapidez, interesse e necessidade demonstrada para aceitação da colocação temporária.

Cliente  
DRSA

“Relatório Individual dos Candidatos” (027)

## 6 ARQUIVO

As fichas de inscrição, os CV's e o relatório individual do candidato são arquivados, respetivamente, em papel e em formato digital.

DRSA

Fichas de Inscrição 028

CV's

## 7 OCORRÊNCIAS

Qualquer situação anómala deve ser registada no “Registo de Ocorrência” XXX.

. Registo Ocorrência XXX

### Saídas

Candidato(s) Selecionado(s)

### Indicadores

Ver “Plano Estratégico” (093)

# **Anexo E – Guião de Entrevista**

## *Guião de entrevista*

Esta investigação desenvolve-se no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia do Porto, sob a orientação da Professora Doutora Maria da Conceição Ramos. A presente entrevista serve de base ao estudo intitulado *Desenvolvimento da área de negócio – R&S* e tem como objetivo aferir as práticas utilizadas num processo de R&S. Será assegurado o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados, sendo os mesmos usados exclusivamente para fins académicos. Serão convidados a participar numa entrevista individual, a qual será gravada em formato áudio e posteriormente transcrita. O conteúdo da entrevista ser-lhes-á posteriormente enviado para validação. A equipa de investigação permanece ao dispor para qualquer esclarecimento.

### **I. Dados Sociodemográficos**

**Idade:**

**Género:**

**Formação académica:**

**Profissão:**

**Tempo na profissão:**

**Empresa:**

### **II. Estrutura**

1. Este serviço de R&S existe desde quando?
2. O que é que motivou a criação deste serviço?
3. Está certificado? Se sim, por que entidade?
4. Quantas pessoas estão afetas a este departamento e quais as suas funções?

### **III. Funcionamento**

1. Dispõem de um plano de R&S? Se sim, como está estruturado? Se não, como organizam o processo de R&S?
2. Dispõem de recursos materiais específicos para o desenvolvimento do R&S? Se sim, quais?

### **IV. Os métodos de R&S**

- 1) Estando a trabalhar numa empresa intermediária, qual considera ser o motivo por que se recorre a uma empresa deste tipo?
- 2) Quais considera serem as facilidades e/ou fragilidades, deste tipo de empresas intermediárias, no que toca ao R&S de um profissional?
- 3) E quais os métodos escolhidos num processo de R&S?
- 4) Sabemos que a validade preditiva de um método diz-nos se um trabalhador terá um bom desempenho na função. Considera que a validade preditiva de um método é decisiva na escolha do método?
- 5) E o que é mais importante quando falamos de um recrutamento para trabalho temporário e de um recrutamento para um posto permanente? Há diferenças entre um e outro aquando da adoção de um método?
- 6) Quais poderão ser os constrangimentos ocorridos num processo de R&S?
- 7) Quais os fatores-chave para que esse processo seja bem sucedido?

