U.PORTO

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA CONTEXTO DE TRABALHO TEMPORÁRIO: O CASO DA PROTOKOL

Jéssica Ferreira Rodrigues

M

2026

U.PORTO
FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA CONTEXTO DE TRABALHO TEMPORÁRIO: O CASO DA PROTOKOL

Jéssica Ferreira Rodrigues

Relatório de estágio
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Prof. Carlos José Cabral Cardoso

2026

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais, pois sem eles nada disto seria possível. Foram eles quem mais me incentivou a estudar e a prosseguir os estudos para além da escolaridade obrigatória e foram quem, sem dúvida, mais suou para que fosse possível chegar ao fim desta etapa de estudos. Para além disso, foram quem mais ouviu as minhas frustrações e quem sempre esteve presente para me apoiar nos bons e maus momentos que fazem parte de todo este processo universitário.

Quero agradecer ao meu irmão, por ser quem é e por estar sempre ao meu lado e de quem eu sou inspiração. Obrigada por te preocupares e estares sempre presente.

Seguidamente, gostaria de agradecer ao Professor Dr. Carlos José Cabral Cardoso, por ter aceitado este desafio de me orientar e auxiliar na redação deste relatório e por estar sempre disponível para me aconselhar e esclarecer as minhas dúvidas. Queria agradecer também à Professora Drª. Maria Teresa Campos Proença, por me ter dado alguns conselhos ao longo da redação deste relatório e, também, por ter estado disponível para esclarecer as dúvidas que surgiram.

Queria também agradecer aos meus amigos e amigas com que a faculdade me presenteou e que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos desta caminhada universitária, agradecer por todos os bons momentos que passámos e pelo apoio que tanto me deram. À Alexandra, Beatriz, Márcia, Marta e Rita, obrigada por me terem acompanhado nesta jornada e espero que o final deste capítulo não signifique o final da nossa querida amizade.

Quero agradecer também à Protokol, por ter aceitado o meu estágio e por me ter tão bem acolhido. Agradeço à Elvira, à Paula e à Drª Ana pela oportunidade que me deram de me receber na Protokol e me ajudar naquilo que eu precisava. Foi, sem dúvida, uma experiência inesquecível que me ajudou a dar os primeiros passos no mercado de trabalho.

Não posso deixar de agradecer à Mariana e à Barbara, pois sem elas e a sua orientação, o estágio realizado não teria tido o mesmo resultado, nem eu teria aprendido tanto sem os seus conselhos profissionais e amigos.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer ao meu namorado, por ter sido um companheiro incondicional ao longo de todo este processo, pelos conselhos e pela ajuda preciosa que me deu e, acima de tudo, por me ter dado incentivo quando as coisas não estavam a correr tão bem. Obrigada por tudo o que fizeste e fazes por mim!

Obrigada a todos!

Resumo

Este relatório de estágio pretende explorar o conceito de trabalho temporário, as suas características, incluindo os conceitos de empresa de trabalho temporário e de contrato de trabalho temporário, e perceber o contexto da sua génese; definir o que se entende por recrutamento e seleção e descobrir quais são as técnicas que podem ser utilizadas nos processos, quais são as mais usadas pelos recrutadores e explorar os processos de recrutamento e seleção no contexto de trabalho temporário.

O principal objetivo deste relatório consiste em, analisar o processo de recrutamento e seleção para trabalho temporário na Protokol, desde o momento em que são publicados os anúncios, até ao processo de escolha dos candidatos. Dentro deste processo pretendem-se analisar as técnicas de recrutamento e seleção mais utilizadas pelos profissionais de Recursos Humanos; perceber se existem diferentes técnicas aplicadas a diferentes funções requisitadas e porquê, e analisar as dificuldades encontradas neste processo. Para além disso, também se pretende perceber a opinião dos trabalhadores recrutados pela Protokol, em relação ao processo de recrutamento e seleção da empresa.

A empresa acolhedora do estágio designa-se Protokol, uma empresa de recrutamento e seleção para trabalho temporário. É uma empresa especializada em trabalho temporário, sendo a maioria do seu negócio baseado nesta atividade. Para além do recrutamento de trabalhadores temporários, a Protokol também recruta para outras empresas, em regime de contrato sem termo.

Para cumprir os objetivos propostos, aplicou-se uma metodologia qualitativa, realizando entrevistas aos recrutadores e aos trabalhadores temporários ao serviço da Protokol. Durante o estágio, foi também tida em conta a experiência e participação, contando com o acompanhamento dos processos e auxílio às solicitações dos recrutadores. Esta participação ajudou a interpretar os resultados obtidos através das entrevistas. Após obtida toda a informação e finalizado o processo de recolha, a mesma foi confrontada com a literatura, discutindo em que medida a realidade da Protokol se enquadra no que é descrito na literatura.

Palavras-chave: Trabalho temporário; Agências de Trabalho Temporário; Recrutamento e Seleção; Técnicas de Recrutamento e Seleção; Recursos Humanos.

Abstract

This internship report aims to explore the concept of temporary work, its characteristics, including the concepts of temporary work agency and temporary work contract, and to understand the context of its origin; to define what is meant by recruitment and selection and to discover which techniques can be used in the processes, which are the most used by recruiters, and to explore the recruitment and selection processes in the context of temporary work.

The main objective of this report is to analyze the recruitment and selection process for temporary work at Protokol, from the moment the job postings are published until the candidate selection process. Within this process, the aim is to analyze the recruitment and selection techniques most used by Human Resources professionals; to understand if there are different techniques applied to different required functions and why, and to analyze the difficulties encountered in this process. In addition, it also aims to understand the opinion of workers recruited by Protokol regarding the company's recruitment and selection process.

The host company for the internship is called Protokol, a recruitment and selection company for temporary work. It is a company specialized in temporary work, with most of its business based on this activity. In addition to recruiting temporary workers, Protokol also recruits for other companies on a permanent contract basis.

To achieve the proposed objectives, a qualitative methodology was applied, involving interviews with recruiters and temporary workers employed by Protokol. During the work placement, practical experience and involvement were also taken into account, including monitoring processes and assisting with recruiters' requests. This involvement helped to interpret the results obtained from the interviews. Once all the information had been gathered and the data collection process completed, it was compared with the literature, discussing the extent to which the reality at Protokol aligns with what is described in the literature.

Keywords: Temporary work; Temporary Employment Agencies; Recruitment and Selection; Recruitment and Selection Techniques; Human Resources.

Índice

Agradecimentos I
Resumo II
Abstract III
Índice IV
Índice de Figuras V
Índice de Tabelas V
Lista de abreviaturas VI
1- Introdução 1
2- Revisão da Literatura 3
2.1.- Conceito de Trabalho Temporário e as suas características 3
2.2.- A evolução do Trabalho Temporário 5
2.3.- O trabalho temporário em números 7
2.4.- A legislação do Trabalho Temporário em Portugal 10
2.5.- Recrutamento e Seleção 11
2.6.- A Inteligência Artificial no recrutamento e seleção 14
2.7.- A Gestão de Recursos Humanos no Trabalho Temporário 16
3- Caracterização da Empresa Acolhedora do Estágio- Protokol 18
3.1- Descrição das atividades realizadas durante o estágio na Protokol 19
4- Questões de investigação 21
5- Metodologia 22
6- Apresentação dos resultados: análise e discussão 24
6.1. - O Processo de recrutamento e seleção da Protokol 24
6.2. - O onboarding e a comunicação após o processo de seleção 28
6.3. - Dificuldades e melhorias relativamente aos processos de Recrutamento e Seleção 28
6.4. - A perspetiva dos Trabalhadores Temporários 30
6.5- Discussão dos resultados 33
7- Conclusão 38
7.1 – Limitações encontradas e propostas de melhoria 40
7.2 – Sugestões de pesquisa futura 41
8- Bibliografia 43
ANEXOS 46
ANEXO 1: Guião de Entrevista dos Recrutadores 47
ANEXO 2: Guião de entrevista dos Trabalhadores Temporários 49
ANEXO 3: Declaração de consentimento informado 51
ANEXO 4: Ficha de Admissão de novos colaboradores 52
ANEXO 5: Relatório de recrutamentos diretos 54

ANEXO 6: Tabela de Análise das Entrevistas 56

Índice de Figuras

Figura 1:Ilustração da relação tripartida com base nos documentos de Campos (2024) e de Cajandar et al. (2023) 3
Figura 2: Total de trabalhadores temporários em Portugal entre 2000 e 2025 (em milhares) 7
Figura 3: Total de trabalhadores temporários na UE (27) entre 2002 e 2025 (em milhões) ... 8

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tabela de caracterização dos entrevistados 23

Lista de abreviaturas

ATT - Agência de Trabalho Temporário

IA - Inteligência Artificial

CT – Código do Trabalho

R – Recrutador/ Técnico de Recursos Humanos

RH - Recursos Humanos

R&S - Recrutamento e Seleção

TBT - Trabalhador Temporário

1- Introdução

Este relatório começa por definir o trabalho temporário, as suas características, incluindo os conceitos de empresa de trabalho temporário e de contrato de trabalho temporário, e perceber o contexto da sua génese; definir o que se entende por recrutamento e seleção e descobrir quais são as técnicas que podem ser utilizadas nos processos, quais são as mais usadas pelos recrutadores e quais são as tendências emergentes neste universo.

As motivações associadas à escolha do tema deste relatório enquadram-se na atualidade deste tema, na sua popularização e crescimento e, sobretudo, ao facto de ser a área de negócio da entidade acolhedora do estágio deste relatório. Para além disso, este estudo teve em vista contribuir para a identificação de eventuais problemas ou falhas nos processos de recrutamento e seleção da Protokol e que, no futuro possam ser resolvidos e os processos otimizados.

Para a realização deste relatório de estágio, será aplicada metodologia qualitativa, com recurso a técnicas de recolha e análise de dados qualitativos, incluindo a entrevista semiestruturada. O objetivo, ao utilizar este método de investigação, procurou ter em conta as experiências da população-alvo para a análise dos resultados e para a discussão dos mesmos. Após a aplicação das entrevistas, estas foram parcialmente transcritas, para que seja possível uma melhor análise dos resultados obtidos.

A empresa acolhedora do estágio designa-se Protokol, uma empresa de recrutamento e seleção para trabalho temporário. Está presente no mercado há mais de 40 anos, tendo sofrido um crescimento exponencial nestes últimos anos. É especializada nos setores de hotelaria, restauração e indústria, estando a sua estrutura dividida nos departamentos correspondentes, onde estão inseridas pessoas que gerem os clientes e os pedidos que vão surgindo e também pessoas mais focadas no recrutamento de novos candidatos. É uma empresa especializada em trabalho temporário, sendo a maioria do seu negócio baseado nesse trabalho. Para além de vagas temporárias conta, também, com algumas vagas definitivas em regime de outsourcing de recursos humanos.

As tarefas desempenhadas no decurso do estágio incluíram a gestão de anúncios de oportunidades de trabalho, triagem curricular e marcação, acompanhamento e realização de algumas entrevistas.

O principal objetivo deste relatório é analisar o processo de recrutamento e seleção para trabalho temporário na Protokol, desde o momento em que são publicados os anúncios,

até ao processo de escolha dos candidatos. Dentro deste processo pretendem-se analisar as técnicas de recrutamento e seleção mais utilizadas pelos profissionais de Recursos Humanos; perceber se existem diferentes técnicas aplicadas a diferentes funções requisitadas e porquê, e analisar as dificuldades encontradas neste processo. Para além disso, também se pretende perceber a perspetiva dos trabalhadores temporários, relativamente aos processos de recrutamento e seleção da Protokol.

Este trabalho divide-se em 3 partes, começando pelo enquadramento teórico, onde serão definidos os conceitos à luz de literatura recente e relacionada com o tema; seguindo-se a definição e posterior aplicação da metodologia escolhida para a recolha de dados e análise dos mesmos. Posteriormente, será efetuada uma discussão, que consistirá em confrontar as ideias da literatura recolhida e abordada na primeira parte deste relatório, com os resultados obtidos através das técnicas de recolha de dados escolhidas.

2- Revisão da Literatura

2.1.- Conceito de Trabalho Temporário e as suas características

O trabalho temporário está associado à flexibilização dos contratos, ou, por assim dizer, à flexibilização da gestão da mão de obra disponível e utilizada. Segundo Campos (2024), tem-se vindo a perceber um crescimento desta modalidade de contratação atípica, nos últimos 60 anos, podendo a mesma ser definida como uma forma atípica de contratação de trabalhadores que fazem parte de uma relação triangular, juntamente com a agência de trabalho temporário e a empresa que faz a sua utilização, ou seja, quem requisita o trabalhador.

Segundo Cajandar et al. (2023), indo ao encontro do que foi referido acima por Campos (2024), define o trabalho temporário como:

> O trabalho temporário caracteriza-se por um contrato de trabalho triangular. Isto significa que a relação trabalho-emprego envolve três partes: a empresa utilizadora que utiliza a força de trabalho, a agência de trabalho temporário que fornece a força de trabalho e é a entidade empregadora formal do trabalhador, e o trabalhador que executa as tarefas.

Esta relação é considerada tripartida, pois envolve uma intervenção de três sujeitos: o trabalhador temporário (1), que é quem celebra um contrato temporário com a agência de trabalho temporário (2), para que os seus serviços sejam cedidos a outra entidade (3).

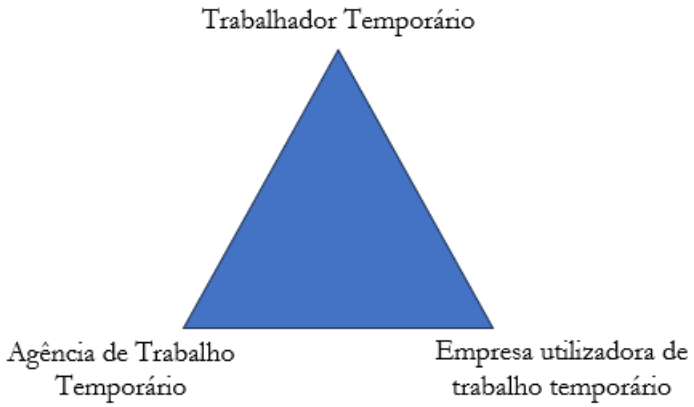


Figura 1:Ilustração da relação tripartida com base nos documentos de Campos (2024) e de Cajandar et al. (2023)

O trabalhador temporário:

> Depende da empresa subcontratada em termos de seleção, formação, remuneração ou duração do contrato, enquanto que, no que diz respeito às exigências/condições de trabalho reais, recursos, redes sociais, etc., o trabalhador através da externalização depara-se com as condições de trabalho da empresa utilizadora. (Thomson, & Hünefeld, 2021, p. 2)

A agência de trabalho temporário (ATT) é, portanto, a empresa que cede, de forma remunerada, os trabalhadores temporários a outras entidades. Ou seja, nesta relação tripartida, o trabalhador é contratado pela ATT, a qual lhe paga o salário de acordo com os serviços contratados e para o tempo contratado e é cedido para outras empresas que pagam os serviços prestados pelo trabalhador à ATT. Estas agências fazem um levantamento dos trabalhadores disponíveis por áreas e formação dos mesmos, conseguindo responder de maneira eficaz às necessidades que lhes são apresentadas. Quando surge uma vaga, essas agências sabem onde ir buscar os trabalhadores para essa mesma vaga, pois possuem os trabalhadores disponíveis devidamente identificados em termos de competências e formação, juntamente com os seus semelhantes, tornando o processo de alocação mais simples, rápido e eficaz.

O contrato de Trabalho Temporário, segundo a Al. A) do art.º 172.º do Código do Trabalho[1], é um contrato a termo, celebrado entre a ATT e o trabalhador temporário, em que este deve prestar serviços a outras entidades, mas mantendo o vínculo à ATT.

Para além deste contrato entre trabalhador e ATT, existe também, um contrato que é celebrado entre ATT e a empresa utilizadora, onde a ATT se obriga a ceder o trabalhador temporário ao utilizador, sendo o trabalhador remunerado pela ATT, como se percebe na Al. C) do art.º 172.º do CT[1] este entende-se por contrato de utilização de trabalho temporário.

Estes vínculos contratuais são de duração reduzida, tal como o nome indica, podendo ser sazonais, a termo certo ou incerto, não podendo, segundo o Art.º 182.º do CT[1], exceder 24 meses.

O trabalho temporário caracteriza-se, maioritariamente, pelos contratos de muito curta duração e pelo seu baixo custo para as empresas. Ao requisitarem um trabalhador temporário a uma Agência de Trabalho Temporário, as empresas utilizadoras transferem para as

[1] Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. (2009). Código do Trabalho. Diário da República. https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475

ATT todos os custos associados à contratação, formação e remuneração dos trabalhadores. Para além disso, esta modalidade de trabalho pode ser caracterizada também pela sua flexibilidade, pois permite às empresas ajustarem a mão de obra utilizada às necessidades do momento, podendo dar resposta às flutuações do mercado.

Este tipo de trabalho pode ser considerado, muitas vezes vantajoso para as empresas e para os trabalhadores, podendo ser uma boa forma de conjugar a sua vida pessoal e profissional, devido à flexibilidade, contudo, os lados negativos deste trabalho também são abordados e, frequentemente, a flexibilização das empresas pode levar a questões negativas para os trabalhadores. Thomson & Hünefeld, (2021), referem que este tipo de trabalho pode estar associado a condições de trabalho precárias, a um menor comprometimento dos trabalhadores para com a ATT e com a empresa utilizadora, devido à mudança constante de local de trabalho. Esta forma de trabalho também pode ser entendida como insegura, devido à curta duração dos contratos e aos baixos salários, que não permitem uma estabilidade económica e financeira dos trabalhadores. (Thomson & Hünefeld, 2021, p. 11) referem que "a nível social, o trabalho temporário é considerado precário e está associado à insegurança de rendimentos, à falta de cobertura por parte das redes sociais nacionais, à instabilidade no emprego, ao baixo estatuto social e à redução da empregabilidade.", no entanto, os autores deixam recomendações às empresas e aos governos de medidas que podem implementar para mitigar estas questões, recomendando o tratamento igual entre trabalhadores temporários e trabalhadores da empresa usuária, defenderam a transparência em relação a questões contratuais para com os trabalhadores e a consciência daquilo que é o contrato psicológico e o que pode implicar a quebra desse mesmo contrato. Os autores também recomendam que as empresas preparem os trabalhadores para o facto de estes poderem não continuar empregados, devido à curta duração dos contratos e, para que não criem falsas esperanças aos colaboradores, de modo a não romperem com esse contrato psicológico.

2.2.- A evolução do Trabalho Temporário

Campos (2024) refere como sendo nos Estados Unidos da América (EUA) que surge o que se pode considerar de primeira agência de trabalho, agência essa designada de Manpower. Este surgimento deve-se ao aumento dos polos urbanos, com o crescimento industrial que se deu nas cidades e que fez as pessoas se deslocarem das zonas rurais para os centros urbanos. Isto levou a que as agências privadas de emprego aumentassem exponencialmente. Um dos fatores de surgimento destas agências foi também a escassez de mão de obra que os

EUA enfrentavam, tendo de se recorrer à imigração para suprir estas necessidades. Em Inglaterra também surgiram, no século XX, agências que "operavam um processo de seleção e categorização dos trabalhadores por áreas de necessidade e formação" (Campos, 2024, p. 2).

Após este surgimento, foram criadas também agências públicas de trabalho, tendo as mesmas características das restantes agências, apenas se diferenciando no intermediário. Nas agências privadas, o intermediário são as próprias ATT que aloca os trabalhadores nas empresas utilizadoras, já nas agências públicas, quem faz esta intermediação é o próprio Estado, tal como Campos (2024) refere no seu artigo.

Com o fim da 2ª Guerra Mundial, chega também o Trabalho Temporário à Europa, de modo a colmatar a falta de mão de obra sentida no pós-guerra e ajudar a reconstruir o território. Em Portugal, esta modalidade de trabalho chega através de um franchising da *Manpower* na década de 60 e destinou-se, maioritariamente, a mulheres e retornados da Guerra Colonial com dificuldades em conseguir emprego. A Guerra Colonial essa que deixou o país com falta de mão de obra, acabando por atrair o interesse da Manpower. (Centeno et al., 2001)

Com a recente digitalização, a crescente utilização de plataformas digitais de trabalho, o surgimento da 'gig economy', vêm acentuar ainda mais a flexibilidade de contratos. Um grande exemplo desta flexibilidade associada à 'gig economy' são os trabalhadores de transporte individual e remunerado de passageiros em veículos descaracterizados a partir de plataforma eletrónica (TVDE) que são, na sua maioria, trabalhadores por conta própria, prestadores de serviços, que trabalham conforme o algoritmo e se sujeitam ao que este lhes apresenta. Têm a autonomia de trabalhar quando pretendem e conforme as suas necessidades. Thomson & Hünefeld (2021, p. 11) referem que "a pandemia terá sido um catalisador para uma maior digitalização e características de trabalho mais flexíveis em termos de trabalho remoto, híbrido ou flexível em determinados horários, muitas vezes à custa de uma maior intensificação do trabalho.". Ou seja, a pandemia, ajudou a intensificar o trabalho flexível e a aumentar a probabilidade de se entrar em trabalhos temporários, quer seja através de plataformas digitais ou em empresas.

Muitas empresas, começam por usar trabalhadores temporários para posteriormente estes ocuparem posições permanentes. Começam por oferecer contratos temporários aos novos colaboradores, mas, dependendo de desempenho, pode ser oferecida uma promoção de contrato permanente na empresa. Ou seja, não acontece sempre, nem são todas as empresas que utilizam esta prática, mas durante um contrato temporário pode verificar-se um

destaque de determinado trabalhador, existindo empresas que permitem a abertura de uma vaga para este trabalhador. (Portugal & Varejão, 2022). Este tipo de recrutamento é também relatado por outros autores, tal como (Coe et al., 2010, p. 1059) que referem "recrutar funcionários permanentes a partir de um grupo de trabalhadores temporários pode ser um método relativamente barato para selecionar potenciais funcionários permanentes e monitorizar o seu desempenho no trabalho.". Isto significa que as empresas podem querer contratar alguém para um cargo permanente, mas optam por fazer um recrutamento para uma vaga temporária, de modo a testarem as competências dos trabalhadores selecionados para o cargo, perceberem se realmente a pessoa é a mais indicada, se tem um bom desempenho e pode significar a diminuição dos riscos de uma má contratação que poderia ser muito dispendiosa.

2.3.- O trabalho temporário em números

Foram analisados dados da plataforma Pordata em relação ao total de trabalhadores com contratos de trabalho temporário, tanto por agência como por contratação direta de empresas, por cada ano, entre 2000 e 2025, no território português e nos 27 países da União Europeia, os dados obtidos foram adaptados para gráficos representativos e inseridos abaixo, de modo a se conseguir compreender os mesmos de forma ilustrada.

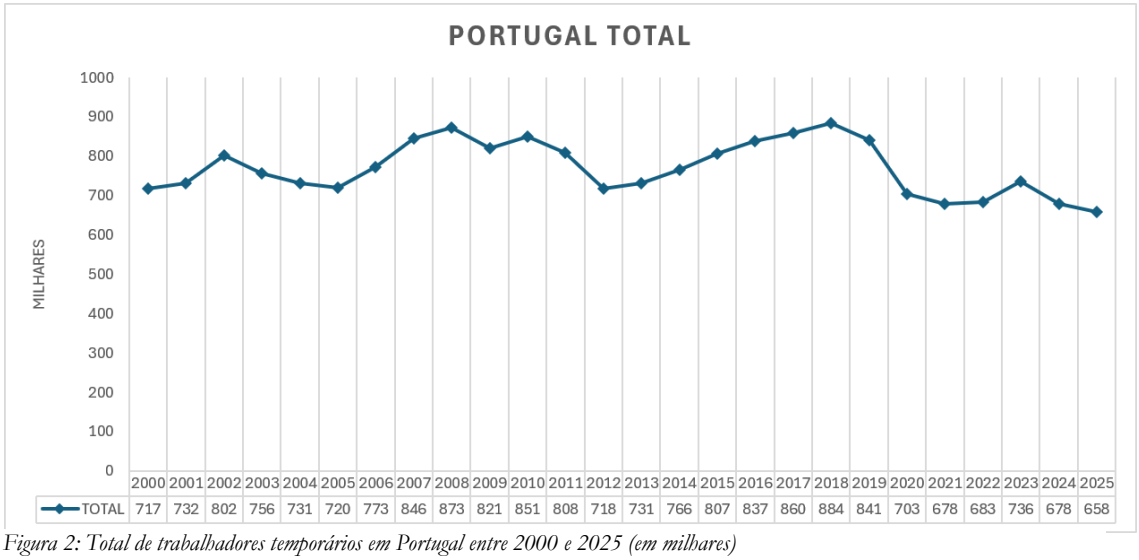


Figura 2: Total de trabalhadores temporários em Portugal entre 2000 e 2025 (em milhares)

No início dos anos 2000 as estatísticas apontam um crescimento do trabalho temporário em Portugal, ainda que moderado, estando no ano 2000 o número de trabalhadores com contrato temporário situado nos 717 mil, aumentando e chegando aos 802 mil em 2002.

Após isto, verifica-se uma tendência decrescente nos números, caindo para 720 mil em 2005. Em 2010 verifica-se uma ligeira recuperação, ultrapassando os 850 mil trabalhadores, mas seguindo-se logo em 2011 e em 2012 uma descida acentuada para menos de 720 mil trabalhadores, o que pode ser explicado pelo período economicamente conturbado que o país passou.

A partir de 2013 até o ano de 2018, regista-se um aumento gradual de ano para ano, atingindo o pico, dentro do período de análise, de mais de 880 mil trabalhadores. Partindo do ano de 2019, mas mais acentuado no ano de 2020, verifica-se uma quebra acentuada no número de pessoas empregadas em trabalho temporário, atingindo números mínimos neste período de análise, de cerca 678 mil trabalhadores em 2021. Esta quebra pode justificar-se com o surgimento da pandemia da COVID-19 que obrigou à paragem da maioria dos setores económicos do país e do mundo, acabando por debilitar a economia e reduzir o número de empregos.

Entre 2022 e 2023 observa-se uma ligeira recuperação, chegando a 736 mil trabalhadores no ano de 2023, mas, contudo, os anos seguintes constatam um declínio.

Ou seja, verifica-se uma evolução dos números de trabalhadores temporários, bastante oscilante em Portugal, registando-se atualmente, uma tendência de ligeiro declínio, o que parece inverter a tendência identificada por Campos (2024), segundo a qual haveria um crescimento desta modalidade de contratação atípica, nos últimos 60 anos.

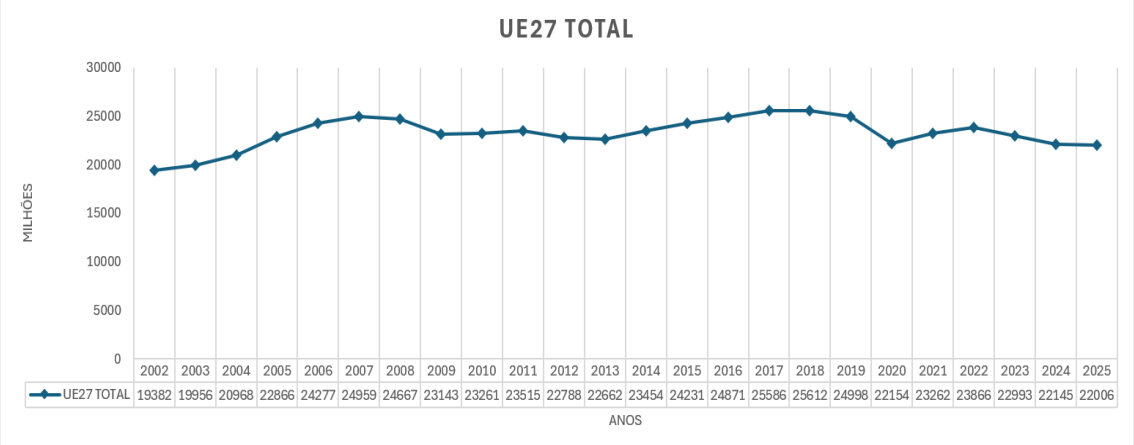


Figura 3: Total de trabalhadores temporários na UE (27) entre 2002 e 2025 (em milhões)

Em relação à média dos 27 países da União Europeia, não existem dados dos anos 2000 e 2001, no entanto, verifica-se valores relativamente estáveis nos últimos 25 anos, com um crescimento do número de postos de trabalho temporário entre 2002 e 2007, registando-se em 2002 um total de mais de 19 milhões e 300 mil pessoas em trabalho temporário e em

2007 passando para cerca de 25 milhões de pessoas em trabalho temporário. Regista-se uma redução em 2008 e 2009, passando o número de trabalhadores temporários para cerca de 23 milhões e 100 mil, podendo também este decréscimo estar relacionado com a crise económica sofrida. Em 2011 verifica-se um ligeiro aumento, voltando a decrescer nos dois anos seguintes.

A partir de 2014 e até 2018 é registado um aumento do número de trabalhadores em trabalho temporário, verificando-se o pico, neste período de análise, de 25 milhões e 612 mil trabalhadores em 2018. Em 2019 este número decresce novamente, registando uma queda ainda mais acentuada no ano de 2020, chegando aos 22 milhões e 100 mil trabalhadores. Nos dois seguintes anos evidencia-se uma ligeira subida, notando-se mais de 23 milhões e 800 mil trabalhadores em 2022, mas, tal como a tendência portuguesa, nos últimos anos, o número de trabalhadores temporários tem vindo a diminuir, situando-se em 2025 nos 22 milhões.

Em relação aos trabalhadores temporários alocados através de empresas de trabalho temporário, não foram encontradas estatísticas oficiais, mas foram analisadas algumas notícias e pequenos artigos de opinião publicados em jornais.

Segundo uma publicação da CGTP (2018), havia cerca de 90500 trabalhadores temporários vinculados a ETT, em 2016. Já Pires (2025), no seu artigo publicado no Jornal Económico, revela uma colocação de cerca de 353771 trabalhadores no ano de 2024, relatando a notícia, a subida do número de pessoas colocadas em TT, em cerca de 2,5% no quarto trimestre desse ano, mas, apesar dessa subida, regista-se um declínio na segunda metade do ano de 2024 quando comparado com o mesmo período em 2023. Ou seja, a tendência vai ao encontro com o gráfico analisado acima, onde é visível essa tendência negativa.

Relativamente ao número de Empresas de Trabalho Temporário, também não existem estatísticas oficiais, tendo sido igualmente analisados artigos e publicações de noticiários.

Diana do Mar (2025), no seu artigo publicado no Jornal de Negócios, relata a existência de cerca de 240 ETT no fim do ano 2024. O artigo aborda também o crescimento da faturação das empresas nesse mesmo ano. No entanto, esse crescimento não traduz um aumento do número de empresas, pelo contrário, pois, segundo a autora, houve uma queda de cerca de 4% no número de ETT no ano de 2024.

Apesar de o número de empresas estar a diminuir, de acordo com um artigo da revista Líder, publicado no Sapo e intitulado "Setor do trabalho temporário cresce em Portugal, com maioria de empresas criadas nos últimos cinco anos", o setor do TT parece estar a evoluir. Segundo o artigo, cerca de 55% das ETT iniciaram atividade há menos de cinco anos, o que

pode significar uma aposta no setor e reforço do investimento no mesmo.

2.4.- A legislação do Trabalho Temporário em Portugal

O Trabalho Temporário em Portugal foi legalizado em 1962, com o surgimento da empresa *Manpower*, no entanto, só viria a ser regulamentado em 1989, com o Decreto-Lei nº 358/1989, de 17 de outubro[2]. Este decreto definiu e regulamentou o exercício da atividade das empresas de trabalho temporário.

O decreto inicial sofreu diversas alterações ao longo dos anos, pelo que se enumeram as principais abaixo:

No ano de 1996, com a lei 39/1996[3], é imposta a necessidade de redação do contrato de trabalho temporário e a utilização do trabalho temporário deveria ser bem fundamentada para que fosse autorizada.

No ano de 1999, destaca-se a lei 146/1999[4], em que são atualizadas as regras do trabalho temporário, com a imposição da redação do contrato de trabalho e também com a obrigação de fundamentação para a utilização de trabalho temporário.

Em 2007, ressalva-se a lei 19/2007[5] onde foram clarificados alguns aspetos na legislação do trabalho temporário. Nesta redação, foram distinguidos os intervenientes dos contratos de trabalho temporário, sendo os mesmos: ETT, trabalhador temporário e empresa utilizadora. Foram também clarificados os conceitos de contrato de trabalho temporário, contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária e contrato de utilização de trabalho temporário (celebrado entre a empresa utilizadora e a ETT). Para além disso, também regulamentou as condições para o licenciamento das ETT e a sua atividade. Impôs limites ao recurso ao trabalho temporário e reforçou a proteção dos trabalhadores.

Com a lei 7/2009[6], as normas relacionadas com a relação laboral do trabalho temporário são incluídas no Código do Trabalho, aprovado em 2003. O regime jurídico do exercício e licenciamento das agências privada s de colocação e das empresas de trabalho temporário, é regulamentado pelo Decreto-Lei nº 260/2009[7].

A lei 93/2019[8] tem como objetivo combater a precariedade. Na redação foi

[2] Diário da República, n.º 239/1989, Série I de 1989-10-17
[3] Diário da República, n.º 202/1996, Série I-A de 1996-08-31
[4] Diário da República, n.º 204/1999, Série I-A de 1999-09-01
[5] Diário da República, n.º 98/2007, Série I de 2007-05-22
[6] Diário da República, n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12
[7] Diário da República, n.º 187/2009, Série I de 2009-09-25
[8] Diário da República, n.º 169/2019, Série I de 2019-09-04

estabelecido que o contrato de trabalho temporário apenas pode ser renovado até seis vezes. Com isto, pretendeu-se evitar uma utilização abusiva desta modalidade de contratos por parte das empresas.

Com a lei 13/2023[9] foi aprovada a Agenda do Trabalho Digno. Com isto, foi alterado o regime do trabalho temporário, onde se implementam regras mais rigorosas em relação à utilização do trabalho temporário injustificado, tentando combater o uso abusivo deste tipo de contratos. Para além disso, são reforçadas as sanções em caso de incumprimento da lei. Esta lei também alterou o regime de atuação das empresas de trabalho temporário, impondo novos requisitos para obtenção de licença de atividade e reforçando as sanções em caso de contraordenação.

2.5.- Recrutamento e Seleção

"O sucesso da organização depende de funcionários qualificados e está diretamente ligado ao desempenho organizacional" (Karim et al. 2021, p.18). Para que seja possível para as organizações, usufruírem de bons talentos e bom capital humano, é necessário que se saiba atrair, recrutar e reter esses talentos nas mesmas. O departamento capaz destas tarefas é a Gestão de Recursos Humanos, área crucial em qualquer empresa, não só na gestão e retenção dos talentos, mas também na sua descoberta e boa seleção. O processo de recrutamento e seleção tem alta importância na captação do capital humano e na sua retenção, pois um bom processo, que envolva transparência e boa descrição em relação à informação, pode levar à permanência ou não dos trabalhadores contratados.

Segundo (Karim et al. 2021, p. 19) "O recrutamento é o processo de encontrar e atrair pessoas qualificadas para se candidatarem a vagas de emprego na organização.". Os autores referem que o recrutamento é constituído por cinco processos (estados) chave, sendo os mesmos: a definição dos objetivos, onde é definido o que se pretende obter após o processo de recrutamento ser finalizado; o desenvolvimento estratégico, onde se define quem, onde e como recrutar; a definição das atividades de recrutamento, onde se realizam pesquisas e se tenta passar uma mensagem realista do que se procura e as funções que serão desempenhadas; o quarto estado/processo consiste na definição das variáveis do processo, onde se capta a atenção do candidato e se passa uma mensagem que pode ou não ir de encontro com a expectativa deste mesmo. Por fim os resultados do recrutamento são comparados com os

[9] Diário da República, n.º 66/2023, Série I de 2023-04-03

objetivos definidos inicialmente, para se tentar perceber se estes foram ou não cumpridos e o que se pode melhorar neste processo.

Gomes et al. (2015) e também Bhuiyan et al. (2021) destacam diversos métodos de recrutamento, referindo que este pode ser interno ou externo. Pode-se recorrer a promoções de colaboradores da empresa ou transferências desses mesmos, ou mesmo recorrer a pessoas que já tenham trabalhado na organização e que possam voltar, ou pessoas que fizeram entrevistas e passaram já pelo processo de recrutamento, mas não chegaram a ser selecionadas, tinham bons perfis e se enquadram nesta nova vaga. Ao recorrer a recrutamento externo as empresas podem publicar anúncios de emprego, em jornais e revistas, utilizar:

> Referências de colaboradores da organização, as agências de emprego, os serviços de empresas especializadas, as feiras de emprego, as associações profissionais, as associações patronais […] sindicatos, métodos informais de abordagem pessoal, o recrutamento via Internet (e-recrutamento), os consultores de recrutamento, o head-hunting (Gomes et al. 2015, p. 200)

Nos últimos anos deu-se uma expansão dos métodos de recrutamento digitais, como o e-recrutamento definido pelos autores (Gomes et al. 2015, p. 204) como:

> O processo de recrutamento realizado através da Internet, via e-mail, ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas e a realização de triagem de candidatos on-line.

Estas ferramentas vieram tornar mais simples e rápido o recrutamento, tanto para os candidatos como para as empresas. Atualmente os candidatos encontram-se à distância de um *click* para realizarem uma candidatura, algo que não acontecia no passado, onde as candidaturas eram realizadas fisicamente, tendo de se dirigirem diretamente a diversas empresas/agências. Muitas empresas optam por divulgar vagas nos seus próprios sites, ou em sites pagos, ou não, para esse fim, onde as pessoas se podem candidatar. Divulgam também endereços de e-mail indicados para esse fim.

Já Nikolau (2021), aborda o tema das tecnologias no processo de recrutamento e seleção, referindo que a atração de candidatos é a primeira etapa do processo de recrutamento e seleção. Nesse artigo, o autor destaca que as empresas podem utilizar ferramentas digitais

para o fazer, tais como: a divulgação de vagas nos portais de emprego, ampliando o alcance das mesmas e podendo atrair um maior número de candidatos. Muitas empresas têm procurado desenvolver os seus próprios sites, de forma a publicarem lá as suas vagas e proporcionarem aos potenciais candidatos um acesso direto à candidatura. Para além disso, também é referido que as redes sociais também têm tido um papel crucial na atração de candidatos.

As redes sociais são um meio fácil e direto de encontrar os candidatos pretendidos. "Estas plataformas podem facilitar a busca e a conexão com candidatos adequados, independentemente da localização" (Prabhakar, 2023, p.307). Um anúncio publicado no *LinkdIn* ou noutra rede social, pode facilmente chegar a centenas e milhares de pessoas, o que ajuda as empresas a alcançarem um maior público e mais facilmente encontrarem a pessoa pretendida. Uma das desvantagens das redes sociais é o facto de realmente atrair muita gente, ou seja, atrair as pessoas que se enquadram e as que não se enquadram nas vagas, fazendo com que, por vezes, os processos possam ser mais demorados.

"A seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas." (Gomes et al. 2015). Dentro deste processo, podem ser utilizadas diversas técnicas de seleção de candidatos, como a realização de entrevistas, as referências de terceiros, os interesses, a formação e competências já adquiridas em experiências anteriores, testes de integridade, conhecimento, personalidade ou de capacidades. Com o desenvolvimento tecnológico, surgiram técnicas digitais de seleção de candidatos, como perguntas on-line, testes e até mesmo a realização de entrevistas on-line que permitem um contacto com o entrevistado à distância, sem a necessidade da deslocação presencial à empresa.

A escolha do método e técnicas de recrutamento e seleção pode variar de empresa para empresa e isso não significa que existam técnicas erradas ou certas, pois existem práticas que se adequam e demonstram melhores resultados numas organizações e noutras nem tanto, por isso, as empresas escolhem as práticas a utilizar individualmente, de acordo com o perfil procurado e as competências necessárias ao desempenho da função. Gomes et al. (2015, p.195) referem que estes processos "podem ser operacionalizados de diversas formas de acordo com os objetivos da empresa, as suas possibilidades financeiras, o meio em que se insere e o tipo de função/carreira a preencher".

Com a pandemia da COVID-19, muitos processos foram automatizados. Algumas empresas já começavam a adotar as novas tecnologias no trabalho, a internet e o trabalho

remoto, mas, com esta crise sanitária foram obrigadas a acelerar esses processos.

Existem técnicas de recrutamento e seleção que surgiram apenas após todo este processo de digitalização dos processos. Prabhakar (2023) enumera algumas dessas técnicas, tais como: a computação em nuvem que "permite aos recrutadores armazenar grandes quantidades de dados em segurança num só lugar, facilitando a análise de tendências e o acompanhamento dos resultados ao longo do tempo." Um exemplo da computação em nuvem que se pode perceber nas empresas atualmente é, o uso de *drives* com acesso a todos os colaboradores da empresa, onde são disponibilizados dados dos colaboradores, clientes e demais assuntos. O autor defende que esta técnica tem como vantagens o fácil acesso e armazenamento de dados, ajudar a tomada de decisões mais rápida e a redução dos custos dos processos de recrutamento e seleção.

Henriques (2023), refere que o uso de tecnologias nestes processos, podem ter vantagens como o aumento da produtividade, pois as tarefas são realizadas mais rapidamente e comportam menores custos; a privacidade, segurança e atualização de dados, pois estes estão sempre guardados e atualizados; permitem a obtenção de resumos acerca da informação e do trabalho, que constam em relatórios e indicadores; podem melhorar a comunicação, evitando a duplicação dos dados e conseguindo com que estes cheguem a mais pessoas num curto espaço de tempo; e a acessibilidade que permitem, devido aos dados estarem disponíveis em acesso aberto para a empresa, em qualquer lugar e dispositivo eletrónico.

2.6.- A Inteligência Artificial no recrutamento e seleção

No decorrer dos últimos anos, verifica-se cada vez mais a implementação de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) em vários setores e a área dos recursos humanos também tem vindo a aplicar estas ferramentas no seu dia a dia. Estas ferramentas auxiliares, desempenham um papel importante no processo de recrutamento e seleção das empresas "onde pode ampliar o leque de candidatos, aumentar a eficiência e a duração do emprego e reduzir os tempos e custos de contratação" (Herold & Roedenbeck, 2025, p. 5).

A IA pode ser implementada ao longo de todo o processo de recrutamento e seleção, começando pelo lançamento de anúncios e atração de novos candidatos, mas "atualmente, é predominantemente empregue em conexão com chatbots, software de triagem e ferramentas de automatização de tarefas…" (Herold & Roedenbeck, 2025, p. 5). Hunkenschroer & Luetge (2022) afirmam que as empresas adotam ferramentas como o *LinkdIn* ou outros sistemas de acompanhamento de candidaturas e através dos algoritmos dessas plataformas

conseguem notificar automaticamente candidatos enquadrados nas vagas, o que permite aumentar o alcance das mesmas. Existem também softwares que conseguem prever a atratividade dos anúncios, o que permite ajudar a empresa a reformular e torna-los mais atrativos para os candidatos que se pretendem atrair.

Durante a fase da triagem curricular, também é possível e muito comum a aplicação destas ferramentas, "as ferramentas baseadas em IA podem identificar palavras-chave no currículo de um candidato, permitindo aos recrutadores encontrar candidatos adequados de forma rápida e fácil." (Prabhakar, 2023, p.306). Este autor refere ainda que esta ferramenta para além de ajudar a encontrar palavras-chave, pode também ajudar a encontrar elementos importantes nos currículos dos candidatos que os enquadrem na vaga pretendida, relacionando essas características com aquelas pretendidas pela empresa, no entanto, já é possível ir mais longe, como explicam (Hunkenschroer & Luetge, 2022, p. 992), afirmando que, "agora, os chatbots e as ferramentas de análise de currículos procuram correspondências semânticas e termos relacionados que determinam a qualificação de um candidato" e que há ainda "Outras ferramentas…" que "vão ainda mais longe e utilizam a aprendizagem automática para fazer previsões sobre o desempenho futuro de um candidato…".

Na fase da avaliação dos candidatos, como entrevistas e testes a IA pode ser implementada na realização de entrevistas em vídeo, onde "a tecnologia de IA substitui um entrevistador humano e faz ao candidato um breve conjunto de perguntas predeterminadas…" (Hunkenschroer & Luetge, 2022, p. 992), analisando as respostas, o tom de voz, os movimentos e as emoções. Para além das entrevistas, são usuais jogos baseados na neurociência, que servem para avaliar a aversão ao risco, a persistência e a motivação dos candidatos. Também costumam ser analisadas as publicações dos candidatos nas redes sociais e a sua atividade online para definir um perfil psicológico e perceber se a personalidade dos candidatos se enquadra no que é procurado pela organização. (Hunkenschroer & Luetge, 2022)

Por detrás do recrutamento e seleção, existe também todo um processo administrativo que é necessário na área de RH, este processo está associado a toda a comunicação realizada entre organização e candidatos, no que toca à interação, guiar os candidatos pelo processo de recrutamento e seleção e até na análise dos currículos enviados. A IA auxilia na facilitação deste processo, comunicando e guiando os candidatos ao longo de todo o processo e auxiliando os recrutadores na análise dos currículos e das respostas obtidas através das entrevistas realizadas. (Hunkenschroer & Luetge, 2022)

A Inteligência Artificial permitiu facilitar o processo de recrutamento e seleção, pois

automatizou muitas das tarefas, fazendo com que os recrutadores se concentrem em elementos-chave dos processos, ao invés de perderem muito tempo com a triagem curricular, por exemplo.

2.7.- A Gestão de Recursos Humanos no Trabalho Temporário

A literatura analisada permite caracterizar os processos de gestão de recursos humanos em trabalhadores temporários.

Knox (2014) relata que o setor do trabalho temporário está associado à minimização de custos e ao uso de estratégias de recursos humanos baseadas em custos. Esta redução dá-se tanto no lado da empresa cliente, que pretende os serviços de um trabalhador temporário ao menor custo, como do lado da agência de trabalho temporário, que pretende lucrar com a alocação dos trabalhadores a clientes.

Mitlacher (2006) refere que, este foco das ATT nos custos faz com que os processos de recrutamento e seleção sejam mais diretos e simplificados, muitas vezes com foco na experiência semelhante às vagas em aberto. Esta simplificação também pode estar associada à pouca necessidade de qualificações para as vagas, havendo apenas a necessidade de que estes saibam como funcionam os processos e que tenham a mínima experiência nas funções, ou em funções semelhantes.

Também Mitlacher (2006), durante o seu estudo refere que as agências devem adotar uma estratégia de recursos humanos que seja adequada ao seu estágio de desenvolvimento e ao seu desempenho no mercado. O autor refere que, se as ATT pretendem ser competitivas no mercado, a gestão deve tomar decisões estratégicas em relação aos instrumentos de recrutamento e seleção e condições de trabalho competitivas. Tal como Knox (2014) referia uma associação das ATT à redução de custos, Mitlacher (2006) também defende que as empresas devem desenvolver vantagens através do controlo e redução de custos, através da especialização dos seus serviços em determinados setores, regiões ou cargos, o que acaba por comprovar nesse estudo. Ou seja, a empresa concentra o seu negócio nestes fatores, fazendo um recrutamento e seleção apenas nesse foco. Com isto, torna-se a sua especialidade e leva a que a empresa se posicione mais competitiva no mercado, podendo se tornar uma referência.

Muitas empresas optam por recorrer a ATT para reduzir os riscos de uma má contratação. Mitlacher (2005, p.376) refere que "a empresa cliente está disposta a pagar uma taxa à agência de trabalho temporário se receber trabalhadores temporários adequados às tarefas

necessárias e puder reduzir o risco de contratar um funcionário inadequado". As ATT conseguem reduzir estes riscos de uma má contratação devido à especialização que têm e ao facto de estarem constantemente focadas no recrutamento e seleção de pessoas para este tipo de cargos, sabendo quais são as pessoas com as melhores competências e conhecimento para o cargo. Mitlacher (2005 e 2006). Ao terem este constante foco em recrutamento e seleção, as empresas criam as suas próprias bases de dados, com as características dos candidatos/ pessoas disponíveis, com a área a que se enquadram melhor, as competências que possuem, tornando o processo de recrutamento e seleção mais rápido, dando uma resposta mais rápida aos pedidos dos clientes.

Feliczek (2024, p.110), sustentando-se em um artigo de Katarzyna Snopkiewicz, refere que o processo de recrutamento mais eficaz "é aquele em que a agência de trabalho temporário realiza um recrutamento inicial […] e a segunda etapa ocorre na empresa onde o trabalhador temporário atuará". Após a primeira etapa, estima-se que o número de candidatos se reduza e que se cinja apenas aos que têm o perfil e as competências mais adequadas ao perfil procurado pelos clientes.

Vários autores abordam as questões da formação para trabalhadores temporários. Mitlacher (2005) refere no seu estudo que existe pouca formação para trabalhadores temporários, pois, quando as empresas clientes recorrem às ATT é com o intuito de reduzir custos, procurando pessoas que já possuam formação e experiência na área a contratar. Mitlacher (2006) considera que as ações de formação para trabalhadores temporários são bastante importantes, pois, podem tornar os trabalhadores aptos para vários clientes ao mesmo tempo, podendo alternar entre os mesmos, o que pode ser considerado vantajoso para o trabalhador, que tem mais oportunidades de trabalho e para a agência, que sabe que pode contar com um trabalhador para várias posições e para vários clientes.

3- Caracterização da Empresa Acolhedora do Estágio- Protokol

A Protokol- Empresa de Trabalho Temporário Lda é uma empresa com mais de 40 anos de experiência no mercado, especializada em recrutamento e seleção para trabalho temporário. Está sediada na Praceta do Professor Egas Moniz 177, 4100-221 Porto, perto da Avenida da Boavista. Conta com uma carteira de clientes, desde a área da restauração e hotelaria até à indústria e serviços. Tem vindo a crescer nos últimos anos, expandindo assim o seu leque de clientes e funcionários. Abriu recentemente uma filial em Lisboa, procurando começar a integrar e explorar o mercado da capital, de modo a expandir ainda mais a sua área de atuação.

A Protokol encontra-se dividida em departamentos, sendo os mesmos: o departamento administrativo, onde se encontra a parte financeira e payroll da empresa. É também constituída pelo departamento de recrutamento e gestão de clientes, onde se podem encontrar os recrutadores e os gestores de clientes. Os gestores de clientes gerem os pedidos provenientes dos clientes e alocam os trabalhadores disponíveis nas vagas e horários divulgados. Normalmente os gestores de cliente também são recrutadores e fazem recrutamento de acordo com as necessidades dos seus clientes, mas a empresa possui igualmente uma pessoa focada apenas no recrutamento de novos colaboradores.

O departamento de recrutamento divide-se nas seguintes áreas: hotelaria e restauração, onde se concentra o maior volume de negócios da Protokol; e a área da indústria, esta que tem vindo a sofrer uma expansão, conseguindo aumentar também a carteira de clientes nos últimos anos.

A maioria das vagas da empresa são relativas a serviços de extras, que consistem em serviços pontuais de algumas horas que os clientes pedem. Normalmente os restaurantes e hotéis têm as suas equipas fixas, mas, muitas vezes, devido ao aumento repentino da carga de trabalho, ou por falha de algum trabalhador da equipa, recorrem à Protokol, para conseguirem colmatar estas falhas. São, na sua maioria, serviços mínimos de 4 horas, onde o trabalhador é remunerado por cada hora trabalhada, podendo fazer vários serviços ao longo do mês e ser alocado em diferentes clientes. Quando um cliente gosta do trabalho do colaborador alocado, informa a Protokol disso e pede para que aquele trabalhador seja sempre enviado para os seus horários, tornando-se o colaborador um extra fixo em determinado cliente.

A Protokol é uma empresa voltada para as pessoas. Procura atender às necessidades dos candidatos que a procuram e encaixar essas necessidades com as dos clientes. Um dos

lemas da Protokol refere: "O importante são as pessoas", pois, sem elas a empresa não tinha conseguido chegar ao patamar atual e não conseguia projetar um crescimento futuro. São essas pessoas que representam a empresa e levam o bom nome da mesma por onde passam. A empresa procura deixar sempre uma marca de excelência em todos os clientes e isso só é possível através do excelente e eficaz recrutamento que é realizad,o e na preocupação em encontrar pessoas alinhadas com os valores de excelência e dedicação da Protokol.

3.1- Descrição das atividades realizadas durante o estágio na Protokol

O estágio frequentado teve a duração de 480 horas e, incidiu sobre a aprendizagem acerca da área de recrutamento e seleção da empresa acolhedora do estágio.

Os principais objetivos do estágio foram: acompanhar o recrutamento e seleção da Protokol, fazendo uma análise no terreno, ou seja, participando direta e indiretamente nos processos a decorrer; obter conhecimentos acerca das técnicas e instrumentos de recrutamento e seleção utilizados numa ATT. Para além disso, o estágio teve também como objetivo detetar falhas nos processos e, posteriormente poder fazer recomendações de melhoria junto da Protokol.

Durante a realização do estágio, foi permitido o acesso aos processos de recrutamento e seleção da empresa, dado a conhecer o método de trabalho e as plataformas utilizadas. No dia a dia na empresa, foi possível participar ativamente nos processos de recrutamento e seleção, sendo as primeiras semanas focadas no acompanhamento, interiorização e enquadramento acerca dos procedimentos. Foi também possível acompanhar de perto o trabalho de gestão de clientes e alocação de pessoas em vários turnos dos respetivos clientes.

Após a fase de adaptação à empresa, as tarefas diárias incidiam sobre a fase do recrutamento, onde eram lançados anúncios novos nas plataformas correspondentes, renovados diariamente os anúncios que já estavam anteriormente lançados, de modo a que os mesmos conseguissem mais visibilidade entre possíveis candidatos.

Posteriormente ao lançamento/ atualização dos anúncios, eram analisados os currículos enviados pelos candidatos, tarefa denominada de "triagem curricular". Nesta tarefa, eram analisadas as competências necessárias à função a que a pessoa se candidatava e verificava-se se o candidato correspondia aos requisitos exigidos pela empresa cliente. Normalmente, os clientes, ao enviarem as necessidades de recrutamento, explicavam brevemente as funções que o selecionado iria desempenhar e o perfil que consideravam mais adequado para a vaga. Finda a primeira análise ao currículo, era posteriormente decidido se a pessoa se

enquadrava ou não a vaga, de acordo com as informações disponíveis até ao momento. Se os colegas recrutadores considerassem que a pessoa se enquadrava, era marcada uma entrevista presencial.

Durante a fase inicial do estágio, as entrevistas realizadas eram apenas de acompanhamento, aplicando a técnica de observação. Destas entrevistas eram retiradas notas úteis para o estudo e para entrevistas, que, no futuro fossem realizadas de forma autónoma. Após essa fase, foi possível realizar autonomamente algumas entrevistas para funções ligadas à área da restauração. No decorrer das entrevistas, eram anotadas informações acerca do candidato, o currículo era posteriormente arquivado e o nome do candidato adicionado manualmente à base de dados, juntamente com informações de contacto e pequenas notas sobre as entrevistas.

Para além do recrutamento pra trabalho temporário, a Protokol também faz recrutamento para outras empresas, em regime de contrato direto com a empresa cliente. Este tipo de recrutamento era menos frequente, mas foram acompanhados alguns processos de triagem e entrevistas para estas vagas. Nestes processos apenas era feito o acompanhamento da entrevista e aplicada a técnica de observação não participante. Após a realização destas entrevistas era redigido um relatório para enviar ao cliente, processo que também foi acompanhado ativamente.

Durante todo o estágio foi possível aceder às bases de dados da empresa e foi possível acompanhar todo o processo de recrutamento e seleção, e posterior gestão de clientes e horários. Apesar disso, a parte prática do estágio, incidiu mais sobre o processo de recrutamento numa fase inicial, participando ativamente de processos de recrutamento e seleção numa fase mais avançada.

4- Questões de investigação

Para uma melhor análise do tema a ser estudado, foram elaboradas questões de investigação que vão ao encontro dos objetivos definidos, sendo as mesmas:

- Como se processa o recrutamento e seleção para trabalho temporário na Protokol?
- Quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelos recrutadores neste processo?
- Qual é a perspetiva dos trabalhadores temporários acerca do processo de recrutamento e seleção da Protokol?

Estas questões surgem da crescente divulgação do trabalho temporário e da curiosidade em perceber a operacionalização, na entidade acolhedora do estágio, dos conceitos elaborados na revisão da literatura e do interesse em perceber a perspetiva dos trabalhadores em regime de trabalho temporário acerca do processo de recrutamento e seleção da Protokol. Procurar essa perspetiva pode também ajudar a clarificar e compreender alguns erros que possam existir e estar camuflados no processo e, posteriormente poderem ser ultrapassados com melhorias por parte da Protokol.

Partindo da definição dos conceitos de trabalho temporário, trabalhadores temporários e agência de trabalho temporário, foi possível elaborar estas questões de investigação. Para além destes conceitos, foram também definidos os conceitos de recrutamento e seleção e exploração das técnicas que podem ser utilizadas nestes processos. É importante a definição destas questões para orientar toda a pesquisa, elaborando o método mais adequado para a recolha de dados, bem como as técnicas a serem utilizadas na investigação, tais como a entrevista e a observação. Com este processo definido torna-se mais simples retirar boas conclusões, chegar aos resultados pretendidos e identificar limitações durante e após a investigação.

Os objetivos deste relatório são analisar o processo de recrutamento e seleção para trabalho temporário na Protokol, desde o momento em que são publicados os anúncios, até ao processo de escolha dos candidatos, caracterizar esse processo analisando as técnicas de recrutamento e seleção mais utilizadas pelos profissionais de Recursos Humanos; perceber se existem diferentes técnicas aplicadas a diferentes funções requisitadas e porquê, e analisar as dificuldades encontradas neste processo. Para além disso, também se pretende perceber a perspetiva dos trabalhadores temporários, relativamente aos processos de recrutamento e seleção da Protokol.

5- Metodologia

Posteriormente à definição das questões de investigação e dos objetivos, foi escolhida a metodologia mais adequada para a recolha e tratamento dos dados. Para isto, pretende-se realizar uma investigação qualitativa, com o recurso a entrevistas semiestruturadas

A investigação qualitativa é "uma forma de estudo da sociedade que se centra no modo como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem" (Vilelas, 2022, p. 199). O objetivo deste estudo é recorrer às experiências da população-alvo e à sua interpretação da realidade para formular conclusões. Será utilizada uma abordagem qualitativa para "explorar o comportamento, as perspetivas e as experiências das pessoas" estudadas, tendo como base de investigação a "abordagem interpretativa da realidade social" (Vilelas, 2022). No caso deste projeto, ter-se-ão em conta as experiências dos entrevistados, e a sua interpretação da realidade em que vivem e trabalham, no recrutamento e seleção de trabalhadores temporários, para que se consiga caracterizar este processo e retirar conclusões acerca do mesmo.

De acordo com as questões de investigação, as entrevistas terão como população-alvo os trabalhadores da entidade acolhedora do estágio (Protokol), que participam, ou já participaram, diretamente nos processos de recrutamento e seleção. A inclusão de todos os recrutadores vem da pequena estrutura da empresa e do facto de contar com poucos colaboradores em escritório. Com base nas suas experiências, pretende-se perceber as características do recrutamento e seleção dentro da Protokol, se existem diferenças entre recrutamento para trabalho temporário e recrutamento em regime de outsourcing, ou seja, recrutamentos diretos para outras empresas e se existem diferenças entre vagas distintas e cargos. Para além disso, pretende-se perceber as dificuldades existentes no recrutamento e quais sãos os maiores desafios enfrentados pelos recrutadores. Adicionalmente, pretende-se estudar também a perspetiva dos trabalhadores com contratos temporários, sendo os mesmos também incluídos na população-alvo.

Para se obter estes dados, serão realizadas entrevistas semiestruturadas que "…combinam perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a possibilidade de relatar as suas experiências e vivências sobre o tema proposto." (Vilelas, 2022, p. 351). Com este tipo de perguntas é possível guiar inicialmente o entrevistado para o assunto que se pretende tratar, dando abertura para que ele próprio, ao longo da resposta, também possa aprofundar o que retrata e até mesmo seguir por outras linhas.

Foram realizadas 5 entrevistas a recrutadores da Protokol e 4 entrevistas a

trabalhadores temporários da empresa. As entrevistas tiveram como foco a experiência de cada colaborador e recrutador naquilo que é o seu dia a dia de trabalho na Protokol e naquilo que é a sua opinião acerca dos procedimentos adotados nos processos de recrutamento e seleção da empresa. Os dados dos entrevistados foram tratados de forma confidencial, aspeto que foi reforçado junto dos mesmos, de modo a conseguir chegar à maior veracidade de respostas, bem como de opiniões, por parte dos entrevistados.

A população participante divide-se em dois grupos, o grupo dos recrutadores e o grupo dos trabalhadores temporários. A maioria dos entrevistados encontra-se na faixa etária dos [20 - 30] anos, estando a caracterização dos mesmos ilustrada na seguinte tabela.

Tabela 1: Tabela de caracterização dos entrevistados

Código	Grupo	Faixa Etária	Função desempenhada na Protokol
R1	Recrutador	[20-30]	Técnico de Recursos Humanos
R2	Recrutador	[20-30]	Técnico de Recrutamento
R3	Recrutador	[40-50]	Técnico de Recrutamento
R4	Recrutador	[30-40]	Técnico de Recrutamento
R5	Recrutador	[30-40]	Técnico de Recursos Humanos
TBT1	Trabalhador temporário	[20-30]	Copeiro
TBT2	Trabalhador temporário	[20-30]	Operador de Armazém
TBT3	Trabalhador temporário	[40-50]	Operador de Armazém
TBT4	Trabalhador Temporário	[20-30]	Empregado de mesa

Para que seja possível a recolha de conclusões da aplicação das entrevistas, elaborou-se uma tabela de análise de conteúdo (ANEXO 6), contendo as categorias principais da análise, a definição de cada categoria e sub-categoria e pequenos excertos ilustrativos que serão também usados ao longo da análise e discussão dos resultados. Para além disso, foi elaborado um diário de campo que auxiliará na discussão entre dados recolhidos e literatura analisada.

Para além da aplicação das entrevistas, foi também, para interpretação de resultados, tida em conta a experiência e participação no estágio, contando com o acompanhamento dos processos e auxílio às solicitações dos recrutadores.

6- Apresentação dos resultados: análise e discussão

6.1. - O Processo de recrutamento e seleção da Protokol

Os dados que constam nestes resultados foram obtidos através da realização de entrevistas a cinco recrutadores, representados nas citações por R, e 3 trabalhadores temporários da Protokol, representados por TBT. Primeiramente serão apresentados os resultados obtidos, seguidos da sua discussão tendo em conta a literatura explorada.

Após a realização das entrevistas, as mesmas foram parcialmente transcritas, estando essas transcrições presentes na tabela de análise designada por Anexo X. Foram transcritas as informações mais relevantes dentro de cada secção e questão do guião de entrevista.

O recrutamento e seleção da Protokol é caracterizado pela simplicidade e eficácia. Num processo de recrutamento e seleção na empresa, primeiramente são lançados os anúncios nas plataformas de emprego, como forma de atração de candidatos e de tentar encontrar a pessoa certa para determinada vaga. As plataformas mais utilizadas na empresa são o Net-Empregos, o mais utilizado e onde se encontram todas as vagas que a Protokol tem em aberto; Sapo Emprego, também com a maioria das vagas em aberto; e o site Indeed, este muito utilizado, mas numa proporção muito menor que os restantes dois, devido ao facto de ser uma ferramenta paga. É utilizado em questões de muita urgência de pedidos, e em situações em que as candidaturas provenientes dos restantes sites não estejam a ter o resultado pretendido. Para além destas plataformas, são também usadas as redes sociais Linkdin, Facebook e Whatsapp.

Após a receção dos currículos, os mesmos são analisados e é feita uma triagem, onde se separam entre candidatos que seguem para entrevista e os candidatos que ficam em base de dados como estando interessados em determinada vaga. Em caso de, no futuro, a vaga em questão voltar a ser aberta, recorre-se a esses currículos para tentar perceber se as pessoas ainda estão disponíveis. Com isto, os candidatos selecionados para entrevista, são contactados e é marcada uma entrevista presencial nos escritórios da Protokol.

Ou seja, as técnicas mais utilizadas pela Protokol num processo de recrutamento e seleção são: o lançamento de anúncios/ atração de candidatos numa primeira fase de recrutamento, a triagem curricular e a realização de entrevistas.

"As técnicas que eu utilizo é a publicação de anúncios e a entrevista com as perguntas base: tentar perceber o perfil do candidato e se tem as qualificações necessárias para cumprir os requisitos que são pedidos pelos clientes" (R1)

"Analisamos as necessidades que temos e lançamos anúncios, utilizamos também a entrevista presencial quando possível" (R5)

Na Protokol, os recrutadores referiram adaptar sempre as entrevistas ao candidato e à vaga a que este se estiver a candidatar, abordando aspetos técnicos acerca da função em questão e da experiência que o candidato apresente. Existem perguntas que devem sempre ser colocadas, como a idade, a expectativa salarial, a experiência que já possui, mas as entrevistas são caracterizadas pela sua não estrutura, dando espaço a que seja possível conhecer melhor o candidato e que este se sinta à vontade para se expressar.

Os instrumentos de recrutamento e seleção não diferem muito de cliente para cliente, pois todos os candidatos passam pelo processo de triagem e entrevista, mas os recrutadores admitem usar diferentes abordagens durante as entrevistas, procurando recolher ao máximo informação credível de que o candidato tem realmente experiência no que se está a candidatar.

"Os instrumentos de recrutamento são sempre os mesmos, dependendo das vagas (…) nas entrevistas, mudam mediante a função, se as vagas forem semelhantes, as entrevistas serão semelhantes, a não ser que o cliente tenha alguma exigência específica" (R1)

"A vaga pode ser a mesma, mas os clientes podem querer perfis diferentes (…) depende da exigência dos clientes" (R2)

Os recrutadores revelam que os diferentes clientes têm diferentes exigências, mas que a maioria solicita pessoas com experiência na área, principalmente os clientes da área da hotelaria e restauração. Este nível de exigência vai interferir na triagem curricular e no desenvolvimento das entrevistas, pois se a pessoa tiver pouca experiência só poderá ser colocada em clientes menos exigentes, de uma forma também a ir ganhando mais experiência. As diferentes exigências que vão sendo encontradas de cliente para cliente são principalmente relativas ao nível de experiência que é requerido num candidato e, numa grande parte das vezes, no nível de inglês. Ademais, os entrevistados consideraram que o mercado de trabalho temporário no geral também funciona desta maneira.

"É um pouco dos dois, mas mais qualificações ao nível da experiência em trabalho…qualificações ao nível de línguas, há clientes exigentes a esse nível e, para certas funções, é necessária formação nesse nível" (R3)

"Faço a entrevista mediante o perfil da pessoa (experiência)." (R4)

"É mais exigente em termos de experiência, as pessoas têm mesmo de saber o que estão a fazer" (R5)

A urgência dos pedidos dos diferentes clientes pode alterar o decorrer do processo de recrutamento e seleção. De acordo com os entrevistados, muitas vezes, em questões de urgência, são alterados alguns passos do processo e, muitas vezes, alguns passos ficam por realizar. Os entrevistados confidenciaram que, em casos de urgência nos pedidos dos clientes, em que já não tenham mais trabalhadores disponíveis em bases de dados, nem os trabalhadores habituais estejam disponíveis para determinada vaga, são realizados novos processos de recrutamento. Estes processos diferem um pouco dos habituais e tendem a ser mais rápidos, pois por vezes, o contacto que se tem com esses candidatos é apenas telefónico, de maneira a passar a informação crucial sobre a vaga, as exigências do cliente e a forma como funcionará o trabalho. Nestes casos, não são realizadas entrevistas presenciais, mas é realizado um contacto telefónico para que as informações essenciais sejam divulgadas e para se perceber se a pessoa tem experiência nas funções.

Uma outra solução que os entrevistados referiram para estes casos de urgência foi questionar os colaboradores habituais se conhecem pessoas que estejam à procura de trabalho e que tenham experiência na função. Isso ajuda quando não existem trabalhadores disponíveis e a Protokol precisa de alguém que possa realizar o trabalho.

"Sim (…) tentamos ter uma resposta mais célere (…) fazer uma pequena entrevista na hora em que a pessoa se candidatou, explicar a vaga, perceber se a pessoa sabe o que estamos a propor, perceber se ela sabe do que está a falar, saber um pouco do seu percurso profissional e ela vai. Não há espaço para muitas perguntas, perde-se um pouco de qualidade sim" (R1)

"É um processo mais simplificado, porque temos uma urgência, temos que saltar alguns pontos, mas evitamos enviar alguém novo para um cliente importante." (R3)

"É um processo mais rápido, não temos entrevista presencial, apenas ligo às pessoas para falar sobre o salário, o cliente, a farda e o horário e serviço" (R4)

De acordo com as respostas dos recrutadores, a Protokol não tem registo de alguma vez ter utilizado ferramentas auxiliares nos seus processos de recrutamento e seleção. No entanto, os recrutadores entrevistados admitem que seria interessante utilizar ferramentas de auxílio na triagem de currículos, de maneira a tornar os processos mais rápidos e eficazes e, alguns entrevistados referiram mesmo o uso de testes psicotécnicos para corroborar aquilo que o candidato fornece em relação à sua experiência.

"Que eu tenha conhecimento não (…) era mais fácil para se ir buscar os cv's (…) os testes psicotécnicos seriam muito positivos em certas funções, principalmente para cargos mais elevados que, por vezes temos de recrutar, mais na área da indústria" (R1)

"Acho que os currículos deviam ser uniformizados, com isto sim podíamos recorrer à IA para retirar informação e perceber quais os candidatos que se enquadravam" (R3)

"Que eu saiba não (…) seria mais fácil ter já uma plataforma em que se conseguia encaixar o perfil das pessoas em cada área (…) seria importante haver testes psicotécnicos, porque há muita gente que mente nas entrevistas e seria uma forma de tentar perceber se estão a dizer a verdade" (R4)

Foi possível verificar, ao longo do estágio, as informações reveladas pelos entrevistados e, obter informações acerca do restante processo para além das técnicas de recrutamento e seleção utilizadas. Seguidamente a todo o processo de recrutamento e de terem sido realizadas as entrevistas, os candidatos preenchem uma ficha de admissão na Protokol (ANEXO 4), de modo a ficarem registados em base de dados, para quando forem solicitados já tenham processo aberto. Após o preenchimento dessa ficha, todos os candidatos entrevistados e disponíveis para trabalhar são inscritos numa base de dados comum a todos os recrutadores e gestores de cliente da Protokol. Essa base de dados está organizada por áreas e contém a vaga à qual a pessoa se candidatou, a experiência que possui, a disponibilidade, o contacto e algumas observações relativas à entrevista, como comportamento, expressões, se a pessoa é responsável, etc. Esta base de dados auxilia os colaboradores quando estão perante um pedido por parte dos clientes e precisam de alocar pessoas novas, mas que já tenham um

feedback positivo proveniente da entrevista realizada.

6.2. - O onboarding e a comunicação após o processo de seleção

Após a alocação dos colaboradores nos clientes, a Protokol procura sempre dar algum acompanhamento. Durante as primeiras alocações e, quando os trabalhadores ainda são novos na empresa, os gestores de cliente enviam mensagens e pedem sempre que os colaboradores lhes informem das horas a que chegaram e das horas que terminam o turno. Após esta primeira fase de adaptação, os gestores de cliente colocam-se à disposição e reforçam a ideia de que o colaborador pode contactá-los sempre que necessitar. O contacto vai sendo frequente, uma vez que, todas as semanas são fechados horários para turnos e, antes de serem alocados, os colaboradores confirmam se estão disponíveis através de mensagem enviada por Whatsapp.

"Sim, fazemos sempre um acompanhamento antes da admissão e mesmo após a admissão, estamos sempre à distância de uma mensagem e acho que é isso que nos distingue de outras empresas." (R2)

"Sim, nos primeiros dias estou sempre em contacto, disponibilizo-me em caso de dúvidas, peço para me enviarem mensagem quando entram e saem (…) no geral, vamos sempre acompanhando." (R4)

6.3. - Dificuldades e melhorias relativamente aos processos de Recrutamento e Seleção

Os recrutadores referem sentir mais dificuldades em encontrar os perfis adequados às vagas em aberto e àquilo que os clientes exigem. Há clientes que são muito exigentes ao nível da experiência das pessoas que se candidatam, o que acaba por restringir bastante a pesquisa por pessoas adequadas. No entanto também há clientes mais flexíveis neste sentido, e que exigem apenas pessoas que tenham algumas noções sobre a vaga.

Também é abordada a questão da falta de informação por parte dos clientes em relação ao perfil ideal, o que acaba por comprometer a qualidade do processo, pois torna-se difícil selecionar e, numa fase mais avançada, abordar as pessoas a entrevistar e conduzir a mesma entrevista.

Um dos entrevistados acaba por considerar, muitas das vezes, as exigências dos clientes um pouco excessivas para a vaga em questão, dificultando o processo de recolha de currículos e acabando por haver pouca oferta.

"Muitas vezes surgem pedidos para os quais não temos informação completa e acaba por ser difícil saber o que se está à procura e como conduzir uma entrevista, tendo informação insuficiente em relação ao projeto, às condições" (R1)

"Encontro dificuldade quando temos vagas que não são muito exigentes, mas o cliente acaba por o ser, quando o cliente pede demasiadas especificidades sobre as pessoas" (R2)

"Em perfis mais específicos, torna-se difícil, muitas vezes, arranjar perfis devido ao salário que é praticado e aos horários de trabalho." (R4)

No que toca a aspetos menos satisfatórios, os recrutadores não apontam quaisquer aspetos, referindo que consideram o processo de recrutamento e seleção da Protokol eficaz. No entanto salientam que, seria interessante e uma ótima implementação o uso de tecnologias de auxílio na triagem de currículos e também, o uso de testes psicotécnicos no processo de seleção de modo a agilizar os processos de recrutamento e seleção e poupar tempo que, muitas vezes, é escasso.

"Acho que são eficazes, temos tido feedback muito positivo sobre as pessoas que enviamos para os clientes" (R1)

"Para vagas mais específicas acho que ainda temos algo a melhorar, acho que não temos as técnicas suficientes, acho que devíamos apostar no linkdin de recrutamento que seria muito útil em perfis específicos" (R2)

"Acho que ferramentas de ajuda na triagem seriam importantes, pois perdemos muito tempo nessa questão e, muitas vezes não conseguimos encontrar a pessoa certa." (R4)

"Os processos são eficazes, mas eu sou muito fã de tecnologia e se tivéssemos umas ferramentas de ajuda na triagem, que ajudasse a filtrar os currículos, seria importante e mais rápido" (R5)

Um dos recrutadores defende a ideia de ser realizado um open day para se dar a conhecer a empresa e a equipa. No entanto, outro recrutador, confidenciou que a Protokol já esteve presente em feiras de emprego para atrair novos trabalhadores, mas que, essa

iniciativa não teve os frutos que esperavam.

"Podíamos fazer um open day, em que se pudesse conhecer a equipa e as pessoas se candidatassem no local, onde conhecessem as vagas e as pessoas" (R3)

"Aconteceu uma vez irmos para uma feira de emprego numa faculdade, mas acabou por não ter efeito no recrutamento" (R1)

6.4. - A perspetiva dos Trabalhadores Temporários

As respostas dos trabalhadores temporários vão ao encontro daquelas dadas pelos recrutadores no que toca às técnicas de recrutamento e seleção utilizadas pela Protokol.

Os entrevistados referem ter passado pelo processo de candidatura de maneiras diferentes. As candidaturas foram realizadas através de vagas encontradas online e através de conhecidos que forneceram os contactos da Protokol. O facto de se perceber que há pessoas que recomendam a outras o trabalho da Protokol, é muito importante para a empresa, pois acrescenta reputação e é um sinal de que, as pessoas estão satisfeitas com a empresa e com o trabalho.

"Tive conhecimento da Protokol através de uma amiga minha." (TBT1)

"Eu candidatei-me através do Indeed" (TBT2)

"Eu nunca tinha ouvido falar da Protokol. Quando comecei a trabalhar nesta área do Trabalho Temporário, recomendaram-me muitas vezes a Protokol e então procurei na internet e candidatei-me." (TBT3)

"Eu estava a fazer um estágio curricular num hotel e lá, eles recomendaram-me a Protokol para eu trabalhar" (TBT4)

Relativamente aos motivos que levaram as pessoas a se candidatarem e a aceitarem as vagas de uma ATT, é referido pelos entrevistados que este tipo de vagas ajuda quando se estuda e permite conciliar os estudos com o trabalho extra. Um dos entrevistados refere que gostou das vagas e das condições e, por isso, não procurou outro tipo de trabalho. Outro dos entrevistados afirma que é uma questão de necessidade trabalhar em trabalho temporário e

que, se conseguisse uma vaga mais duradoura e com uma expectativa contratual maior, pensariam em mudar.

Referem que, a única técnica de seleção pela qual passaram durante o processo foi a entrevista. No entanto, um colaborador que já tinha passado por processos de recrutamento e seleção noutras ATT, revela que passou por testes psicotécnicos durante a seleção para a vaga. Contudo, revelou também que não gostou desse processo e que achou dispensável para a vaga a que estava a concorrer.

"Fiz testes psicotécnicos noutra empresa, mas achei dispensável, tendo em conta que era uma vaga para trabalho temporário." (TBT 3)

Os trabalhadores temporários revelam que os processos costumam ser parecidos entre as empresas, mudando apenas a abordagem e destacando que a Protokol tem uma abordagem mais pessoal e mais humana do que experienciaram noutras empresas, sendo isso, na sua perspetiva, o que destaca a empresa das outras ATT. Para além disso, revela-se que, muitas empresas optam por realizar entrevistas online, ao contrário da Protokol que preza pela realização das mesmas presencialmente.

"O processo é idêntico, também fiz apenas entrevista noutras empresas." (TBT1)

"São processos parecidos, a entrevista que fiz na outra empresa foi por chamada WhatsApp. A diferença entre empresas está no atendimento pessoal, aqui percebem as necessidades, é um processo mais humano e somos tratados com delicadeza." (TBT3)

"Nunca trabalhei noutra empresa, mas considero que a Protokol é caracterizada pelo humanismo e já tive situações em que precisei que eles fossem humanos e foram… talvez seja isso que possa destacar a Protokol em relação a outras empresas. " (TBT4)

Os trabalhadores temporários avaliam satisfatoriamente o processo de recrutamento e seleção pelo qual passaram na Protokol, destacando a proximidade dos recrutadores e da simplicidade do processo. Não apontam nenhuma falha nem deixam nenhuma sugestão de melhoria por não considerarem necessário.

Em relação à comunicação com a empresa, esta é avaliada pelos trabalhadores

temporários como sendo satisfatória e fácil, afirmando que sempre que surgem dúvidas, estas são esclarecidas pelos colegas da Protokol e que a comunicação é fácil e rápida.

"É uma comunicação fácil, mando mensagem e elas respondem na hora, esclarecem qualquer problema, nunca tive problemas" (TBT1)

"Considero a comunicação relativamente fácil, nomeadamente na questão de comunicação de serviços e qualquer problema que haja… a equipa está sempre disposta." (TBT4)

Durante o estágio, foi possível ir acompanhando os processos de recrutamento e seleção no mercado de trabalho temporário e perceber, na prática, como todos estes se desenrolam. O acompanhamento próximo destes processos, permitiu constatar que os processos da Protokol são, de facto simples, com um recrutamento voltado para as pessoas e para as suas necessidades. Este acompanhamento incidiu, sobretudo no processo de recrutamento (triagem e marcação de entrevistas) e no processo de seleção (entrevistas). Não foi acompanhado o processo de alocação de colaboradores nos clientes nem a comunicação habitual com os trabalhadores temporários.

Ao longo do estágio, foram acompanhados diversos processos de recrutamento e seleção de pessoas para as áreas da hotelaria, restauração e indústria e verificou-se uma semelhança nos processos em termos de aplicação de técnicas, mas o desenrolar das entrevistas mostrou-se distinto, dependendo das funções.

A participação nestes processos passou pelo auxílio na triagem curricular, procurando sempre enquadrar cada currículo nas vagas em aberto, de acordo com a experiência apresentada. Quando estes não se enquadravam, eram guardados em pastas de candidaturas recebidas. Em seguida, as pessoas selecionadas eram contactadas e era estabelecido um primeiro contacto telefónico entre recrutador e candidato, na tentativa de perceber se a pessoa ainda se encontrava disponível e se teria disponibilidade para uma entrevista presencial, caso a vaga fosse na zona do Porto. Todo este processo, muitas vezes demorava poucas horas e, quando existia uma urgência em se obter pessoas para alocar, poderia durar uns minutos entre o momento em que os currículos são visualizados até ao primeiro contacto. Após isto, era então realizada uma entrevista focada no candidato e na sua experiência na função à qual se candidatou. As questões colocadas seguiam as exigências necessárias para o desempenho da função de acordo com o que era solicitado pelos clientes da Protokol. No fundo, eram

questões simples, onde a pessoa falava um pouco sobre si e sobre a sua experiência, era questionado se a pessoa se imaginava a trabalhar na função e eram fornecidas as informações acerca do salário, farda (caso se aplicasse), horários e método de trabalho.

Foram acompanhados alguns processos de R&S para vagas com contratos mais duradouros e com contratos diretos com o cliente, onde a Protokol apenas fazia o recrutamento. Nesses processos foram verificadas algumas diferenças em relação aos restantes, pois procurava-se, mediante as exigências dos clientes, ter uma maior preocupação em encontrar o candidato ideal para a função. Os currículos eram analisados com maior exatidão, as entrevistas eram mais específicas, com perguntas sobre a experiência e expectativas em relação à função e, no final da entrevista era redigido um relatório (ANEXO 5), onde toda a informação recolhida no currículo do candidato e na realização da entrevista, era exposta.

Verifica-se, assim, uma diferença no processo de recrutamento e seleção para trabalho temporário em relação a trabalho com maior duração e estabilidade.

6.5- Discussão dos resultados

Os resultados obtidos permitem caracterizar o processo de recrutamento e seleção e perceber o funcionamento do mesmo. Este processo pode ser considerado simples, pois é constituído por três etapas, sendo elas: o lançamento das vagas nas plataformas, a triagem curricular e a realização das entrevistas.

Cada empresa organiza o processo de recrutamento e seleção da maneira que mais sentido faz para si e, neste caso, o processo simplificado é o que mais sentido faz para a Protokol e tem sido eficaz. Estes dados vão ao encontro de Gomes et al. (2015), pois este defende que os processos de recrutamento e seleção podem ser diferentes de organização para organização e que cada uma utiliza as técnicas que fizerem mais sentido, de acordo com os seus objetivos e das vagas para as quais costumam recrutar.

Esta simplicidade não significa que os recrutadores não tenham de se adaptar durante os processos e, eles mesmos o admitem, ao dizerem que, dependendo dos clientes e da urgência dos pedidos dos mesmos, o processo é adaptado e os critérios de seleção e recrutamento vão alterando. Informação que corresponde ao que Mitlacher (2006) afirma, dizendo que o recrutamento e seleção em ATT é caracterizado por processos mais diretos e simplificados, muito centrados na experiência dos candidatos nas funções a que se estão a candidatar.

Os resultados estão em linha com os obtidos nesse estudo, segundo o qual, o processo de recrutamento e seleção para trabalho temporário é mais simplificado, onde, muitas

vezes não existe um período longo de candidaturas e seleção dos candidatos ideais e, antes existem processos que, muitas vezes demoram apenas umas horas até se encontras a pessoa certa que corresponda às exigências que os clientes solicitam.

Em relação às técnicas de recrutamento utilizadas, os dados obtidos indicam uma adoção das redes sociais e de portais de emprego online para se divulgarem as vagas disponíveis, sendo estas disponibilizadas em plataformas como Net-Empregos, Sapo Emprego, Indeed e em redes sociais como o Linkdin, Facebook e Whatsapp, o que confirma uma adoção de ferramentas digitais no processo de recrutamento.

Gomes et al. (2015) refere que o recrutamento através da internet é uma forma de recrutamento externo e que neste podem ser utilizadas diversas plataformas digitais para aumentar o alcance e aumentar o leque de candidatos. Também Nikolau (2021) destaca a importância destas plataformas de emprego na atração de novos candidatos e aumento do alcance das vagas divulgadas.

A realidade vai ao encontro da literatura neste ponto, pois verifica-se uma digitalização do processo de recrutamento na Protokol, e uma normalização desta digitalização não só no processo de receção de candidaturas, como também na comunicação com os candidatos e trabalhadores, o que auxilia bastante quando os processos devem ser rápidos e se pretende encontrar o candidato ideal em pouco tempo. Toda a comunicação feita entre a Protokol e os colaboradores e os candidatos às vagas é realizada por WhatsApp, até mesmo a marcação de entrevistas. Estas tecnologias permitem aos recrutadores da Protokol, contactarem com pessoas de vários pontos do país e realizar processos de recrutamento e seleção para outras cidades para além do Porto. Prabhakar (2023) refere isso mesmo. O autor afirma que com a ajuda das plataformas digitais é possível contactar candidatos e realizar todo um processo à distância, não importando a localização da ATT, da empresa utilizadora, nem do candidato.

Em relação ao processo de seleção, este é igualmente simples, tendo sido apenas verificada a técnica de entrevista. Após a receção das candidaturas e da triagem curricular realizada, os candidatos selecionados na primeira fase de recrutamento, são contactados via chamada telefónica ou via *WhatsApp,* para que seja marcada uma entrevista presencial.

A literatura que é explorada retrata a entrevista como uma das principais técnicas de seleção. Gomes et al. (2015) relata que cada empresa recorre às técnicas que mais se adequam aos seus objetivos e que a entrevista, juntamente com as técnicas referências de terceiros, os testes de conhecimento, personalidade ou capacidade são dos instrumentos mais importantes

neste processo.

A Protokol utiliza apenas a entrevista como técnica de seleção dos candidatos que são selecionados, e, a partir dessa entrevista é percebido se a pessoa tem ou não competências para desempenhar a função para a qual se candidatou. Essas competências são verificadas com perguntas acerca da pessoa, da experiência que apresenta no currículo e através das entrelinhas que, quando um entrevistador já tem alguma experiência, consegue ler e perceber se realmente a pessoa está a ser honesta ou não.

As empresas tendem a ter exigências distintas e, por vezes, têm dificuldade em encontrar a pessoa certa para as funções pretendidas e com as características desejadas. Recorrem assim, a empresas que façam esse processo de recrutamento e seleção, de modo a reduzir custos e passar para a empresa de recrutamento o risco de uma má contratação. A Protokol é uma empresa especializada em recrutamento para trabalho temporário e, está familiarizada com as várias exigências dos vários clientes, é portanto, a empresa que assume o risco das contratações e a empresa que se especializa na área do recrutamento, de modo a conseguir lucrar com isso. Este tipo de perfil encontra-se com o que refere Mitlacher (2005), ao referir que as empresas clientes pagam às empresas recrutadoras para receberem os trabalhadores pretendidos e lhes passar o risco de contratar um funcionário que não se adeque às funções e ao perfil. Ao contratar uma empresa especializada neste tipo de recrutamento, a empresa cliente está a reduzir o custo de uma má contratação.

Como referido na análise dos resultados, a Protokol utiliza uma base de dados, onde guarda as informações relativas aos candidatos disponíveis para trabalhar, o que se apresenta próximo da análise de Prabhakar (2023) quando refere a computação em nuvem como uma das técnicas de recrutamento e seleção de pessoas. Quando a Protokol necessita de novos colaboradores, recorre primeiro a essa base de dados para verificar os candidatos disponíveis e que se adequem à vaga em aberto, essas características estão inseridas na base de dados, o que torna o processo de seleção dos candidatos ainda mais simples. Este tipo de técnicas digitais torna os processos da Protokol mais rápidos, conseguindo em minutos um bom colaborador para a vaga em questão, tal como refere Henriques (2023), ao afirmar que estas tecnologias auxiliam na rapidez dos processos e na redução dos custos e permitem que os recrutadores da Protokol disponham sempre de informação atualizada relativamente aos trabalhadores temporários que têm disponíveis e aos possíveis novos colaboradores que podem aceitar a vaga.

Apesar desta digitalização adotada pela Protokol, verifica-se que ainda não são

adotadas ferramentas de auxílio no processo de recrutamento e seleção na empresa, o que é defendido pelos recrutadores entrevistados e muito utilizado noutras empresas. Para além disso, verifica-se, segundo a literatura, uma tendência de adoção deste tipo de ferramentas, principalmente, a IA neste tipo de processos.

A IA ainda não é utilizada pela Protokol, mas os recrutadores entrevistados defendem que esta poderia ser uma ajuda importante no dia a dia na empresa. A opinião destes recrutadores vai ao encontro com o que Prabhakar (2023) defende, referindo que a IA pode ser muito importante para que se encontrem elementos importantes nos currículos e para que se consiga encontrar mais facilmente o candidato ideal para a função pretendida, mesmo no meio de centenas de currículos, muitas vezes a maioria deles inadequados para o que se pretende.

Os recrutadores da Protokol deixaram a sugestão à empresa da adoção de ferramentas auxiliares, maioritariamente no processo de triagem curricular, que é considerado o processo mais demorado em relação ao restante. Poderiam ser utilizados softwares de triagem, onde se podem identificar palavras-chave nos currículos dos candidatos, tal como mencionam Herold & Roedenbeck (2025) e Prabhakar (2023). Acrescentado a essas ferramentas, um dos candidatos sugeriu o uso do *LinkdIn premium*, de forma a conseguir chegar a um maior número de candidaturas quando se está perante um recrutamento para funções mais específicas e que, nas restantes plataformas não se conseguem obter esses resultados. Hunkenschroer & Luetge (2022) descrevem que o *LinkdIn* pode ser muito vantajosos, pois é possível encontrar e notificar candidatos através das características presentes no seu perfil e, através das suas preferências e competências.

As afirmações dos trabalhadores temporários vão ao encontro do referido pelos recrutadores e já analisado nesta discussão. No entanto, foram colocadas questões relativamente aos motivos que levaram a uma candidatura a uma função temporária e ao sentimento de pertença nas empresas clientes por onde já passaram.

Thomson, B., & Hünefeld, L. (2021) alegam que o trabalho temporário pode ser uma boa forma de conjugar a vida profissional com a vida pessoal e, um dos trabalhadores temporários referiu mesmo que o motivo que o levou a aceitar uma vaga temporária e com horários flexíveis foi o facto de se encontrar a estudar e de, assim, conseguir conciliar os estudos com o trabalho. No entanto, as mesmas autoras referem que este tipo de trabalho é considerado precário e instável, devido aos contratos de muito curta duração, o que é relatado por um dos trabalhadores temporários entrevistados. Esse mesmo trabalhador declarou que se

encontrasse uma vaga que lhe permitisse mais estabilidade e com uma previsão contratual maior, aceitava sem pensar.

Os trabalhadores temporários entrevistados, afirmam que a empresa tem cumprido tudo o que prometeu e que, devido a isso se sentem satisfeitos, o que cruza com a teoria das autoras Thomson, B., & Hünefeld, L. (2021), quando as mesmas referem que, uma das recomendações para mitigar os aspetos negativos sentidos pelos trabalhadores em contratos temporários seria, não romper com o contrato psicológico entre empresa e trabalhador. Através disto é possível perceber que a Protokol tem o cuidado de tentar manter este tipo de contrato com os trabalhadores, procurando ajudá-los e prometer-lhes o que de facto consegue cumprir.

7- Conclusão

O presente relatório de estágio teve como objetivos explorar o conceito de trabalho temporário, as suas características, incluindo os conceitos de empresa de trabalho temporário e de contrato de trabalho temporário, e perceber o contexto da sua génese; definir o que se entende por recrutamento e seleção e descobrir quais são as técnicas que podem ser utilizadas nos processos, quais são as mais usadas pelos recrutadores e explorar os processos de recrutamento e seleção no contexto de trabalho temporário. Para cumprir esses objetivos, foi adotada uma metodologia qualitativa, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas a recrutadores da Protokol e a trabalhadores temporários e também a aplicação da técnica de observação ao longo do estágio.

A análise efetuada permite concluir que, o processo de recrutamento e seleção da Protokol é, sobretudo, simples e voltado para um cenário em que os recrutadores e gestores de cliente devem dar uma resposta rápida aos clientes. Este processo é constituído pela divulgação das vagas disponíveis em plataformas de emprego e nas redes sociais; pela triagem curricular e pela realização de entrevistas, maioritariamente presenciais. Um recurso importante a que a Protokol recorre é a uma base de dados, onde consta toda a informação essencial sobre os candidatos disponíveis, facilitando a identificação e alocação dos trabalhadores quando surgem novas necessidades por parte dos clientes.

Foi possível responder às questões de investigação colocadas inicialmente. Relativamente à primeira questão "Como se processa o recrutamento e seleção para trabalho temporário na Protokol", verificou-se que este processo é simples e procura responder às necessidades dos clientes de forma rápida e eficaz, através do uso de plataformas digitais para a divulgação das vagas e de modo a que estas tenham mais visibilidade e de uma triagem rápida e realização de entrevistas simples e que procuram perceber se as competências dos candidatos se adequam às vagas em aberto. Este processo pode sofrer alterações, mediante a urgência dos pedidos dos clientes e dos colaboradores/ candidatos disponíveis.

Relativamente ao uso de diferentes técnicas de recrutamento e seleção para diferentes vagas, os resultados obtidos demonstram que não se aplicam técnicas distintas de cliente para cliente nem de vaga para vaga, apenas se altera a abordagem da entrevista, com perguntas mais focadas em caga vaga e em cada pessoa. Ou seja, o modo como a aplicação destas técnicas é efetuada, varia de acordo com o cliente e as suas exigências, no entanto, as mesmas são sempre aplicadas, independentemente da função procurada. Aspetos como a experiência

profissional, o domínio de línguas estrangeiras e outras exigências por parte dos clientes, influenciam a avaliação dos candidatos e a forma como as entrevistas são conduzidas.

Em relação à segunda questão de investigação "Quais são as maiores dificuldades enfrentadas pelos recrutadores neste processo?", é destacado o facto de, ocasionalmente, ser necessário simplificar ainda mais o processo de recrutamento e seleção, de modo a responder rapidamente às solicitações dos clientes. Nestas situações, o processo é encurtado e alguns aspetos eliminados, como a realização de uma entrevista presencial, privilegiando sempre um primeiro contacto telefónico com os candidatos, de modo a explicar brevemente o funcionamento da empresa e do cliente em questão, questionar sobre aspetos essenciais relativamente ao candidato e fornecer-lhe as informações necessárias ao desempenho da função. Nestes casos, os entrevistados admitem a perda de qualidade na avaliação dos candidatos e no processo em geral, o que constitui um ponto negativo, na sua opinião. Outra dificuldade identificada durante a realização do estágio na Protokol está relacionada com o processo de verificação dos documentos dos candidatos, principalmente no caso dos candidatos imigrantes, pois a falta de determinados documentos pode impedir a seleção e alocação em clientes, mesmo já tendo enfrentado as restantes etapas do processo.

Acerca da terceira questão de investigação "Qual é a perspetiva dos trabalhadores temporários acerca do processo de recrutamento e seleção da Protokol?", os resultados obtidos indicam uma perceção, no geral, positiva, tendo sido referido que a empresa cumpre o que promete inicialmente, contribuindo para a satisfação dos trabalhadores para com a Protokol. Contudo, é possível verificar as diferentes opiniões acerca do trabalho temporário e da sua flexibilidade. Para alguns entrevistados, esta flexibilidade corresponde à possibilidade de conciliar o trabalho com os estudos, já para outros, a duração dos contratos é significado de instabilidade, preferindo empregos mais estáveis se existisse essa possibilidade.

Na generalidade, os resultados obtidos remetem para uma semelhança entre as práticas da Protokol e a literatura analisada, correspondentes à simplificação dos processos, à importância da experiência profissional e à utilização de plataformas digitais na divulgação das vagas. No entanto, foi possível compreender a necessidade de adaptação dos processos mediante as exigências de cada cliente, o que leva a que estes processos não sejam uniformes nem estandardizados.

Embora haja resultados positivos, mediante a recolha de dados efetuada, foi possível encontrar algumas possibilidades de melhoria nestes processos. Os recrutadores reconheceram a ajuda de que poderiam usufruir na utilização de ferramentas de auxílio na triagem

curricular e de testes psicotécnicos para funções mais específicas e com maior previsão contratual, podendo as mesmas contribuir para processos mais rápidos e eficazes.

A aplicação da técnica de observação, permitiu verificar a opinião dos recrutadores e confirmar as suas respostas. Foram acompanhados de perto os processos de recrutamento, de triagem curricular e de realização de entrevistas, conseguindo assimilar as práticas da Protokol, o que também foi útil para angariar experiência no mercado de trabalho e assim ser possível a familiarização com algumas práticas de recrutamento e seleção.

Considera-se, portanto, que os objetivos inicialmente estipulados foram alcançados, tendo sido possível fazer uma caracterização do processo de recrutamento e seleção da Protokol, identificar as principais técnicas utilizadas pelos recrutadores, de que forma estas são adaptadas às diferentes necessidades dos clientes, conhecer as principais dificuldades percecionadas pelos recrutadores, bem como apurar a perspetiva dos trabalhadores temporários. Tal como definido na introdução deste relatório, foi possível identificar oportunidade de melhoria nos processos de recrutamento e seleção da Protokol, deixando algumas sugestões que poderão contribuir para a otimização dos processos.

7.1 – Limitações encontradas e propostas de melhoria

Durante a realização deste relatório foram identificadas algumas limitações, especialmente ao nível exploratório e metodológico.

Uma das limitações encontradas em relação ao nível exploratório deste relatório, reflete-se na literatura recente disponibilizada abertamente e direcionada para os processos de recrutamento e seleção em contexto de trabalho temporário. Apesar da existência de literatura estruturada e sólida sobre estes temas em separado, o cruzamento entre recrutamento e seleção e as técnicas utilizadas em trabalho temporário revelou-se escasso. A maioria da literatura recente encontrada para esta temática corresponde a teses e dissertações, o que não se enquadra no requisito de literatura científica.

Outra das limitações percecionadas, foi a escassez de dados estatísticos disponíveis em regime aberto, relativamente ao número de trabalhadores temporários em Portugal e na Europa e também ao número de ATT com atividade nestes territórios.

Uma outra limitação prende-se com a dimensão da população participante no estudo exploratório deste relatório. Verificou-se uma grande dificuldade em angariar trabalhadores temporários que quisessem ser entrevistados, tornando assim, a população participante mais reduzida e justificando o reduzido número de trabalhadores temporários entrevistados.

Em termos gerais, o trabalho realizado na Protokol é percecionado pelos entrevistados como eficaz. O ambiente da equipa é saudável e a comunicação fluida. Os entrevistados admitem que a eficácia dos métodos da Protokol é comprovada pelo facto de os trabalhadores temporários gostarem de trabalhar com a empresa e, muitas vezes, recomendarem a amigos/conhecidos que estejam interessados em trabalhar, o que pode dizer muito sobre a perceção que é transmitida.

Acima de tudo, estes bons resultados são possíveis graças à equipa prestável que representa a Protokol e que está sempre à distância de uma chamada/ mensagem. Para os trabalhadores isso conta muito, só por saberem que há sempre alguém disponível para os esclarecer.

Considera-se a experiência do estágio positiva e com bastante aprendizagem, no entanto, há alguns pontos de melhoria que se sugerem, tais como: implementar a utilização do *LinkdIn Recruiter*- auxilia bastante quando se está perante uma vaga mais específica e que requeira mais formação, como alguns casos na indústria; Implementação de ferramentas de triagem- em situações de muita sobrecarga de trabalho, pode simplificar processos e ajudar a escolher os currículos certos para as vagas pretendidas, este tipo de recomendação é também refletida entre entrevistados.

Um dos aspetos que se consideraram de maior dificuldade durante o período de estágio foi o facto de existir uma incerteza em relação aos candidatos imigrantes. A Protokol apenas aceita pessoas que já possuam número de segurança social e autorização de residência, o que nem sempre acontecia. Foram presenciados casos em que as pessoas se candidataram, passaram pelo processo de recrutamento e seleção e não foram selecionadas, pois não cumpriam os requisitos ao nível da documentação. A sugestão que se faz é ser adicionado à secção das candidaturas do site da Protokol, uma espécie de pequeno questionário, onde as pessoas selecionassem os documentos que possuem e se têm experiência na vaga à qual se estão a candidatar, para além das informações acerca do nome e localidade. Todos as vagas da Protokol, presentes em portais de candidaturas, deveriam remeter a essa secção do site da Protokol, onde seriam respondidas essas perguntas. Esta ferramenta poderia ser uma ajuda na triagem inicial de candidatos, tornando os processos mais rápidos e simples.

7.2 – Sugestões de pesquisa futura

Tendo em consideração as limitações identificadas durante a realização deste relatório

de estágio, entende-se como pertinente a realização de investigações futuras que permitam aprofundar o conhecimento acerca do tema aqui abordado.

Uma possibilidade de investigação futura poderia passar por serem realizados estudos que pudessem comparar diversas agências de trabalho temporário e perceber se as suas práticas são idênticas, de modo a se poder fazer uma generalização neste tema. Neste seguimento, poderiam ser realizados estudos quantitativos numa escala mais alargada, com uma população maior, de modo a se obterem resultados em grande escala e com maior fiabilidade. Nestes estudos poderia ser importante a participação dos recrutadores e dos trabalhadores temporários.

Seria também interessante, poder ser estudado, com maior profundidade, o efeito das novas tecnologias e da IA no processo de recrutamento e seleção nas empresas. poderia também este estudo ser voltado para o setor do trabalho temporário e nele tentar perceber a ajuda que estas ferramentas poderiam proporcionar no dia a dia dos trabalhadores de recursos humanos.

Considera-se, portanto, que estas futuras investigações podem vir a contribuir para preencher algumas falhas identificadas nesta investigação e, em simultâneo, aprofundar o conhecimento sobre o tema em questão, podendo contribuir para o desenvolvimento da investigação científica.

8- Bibliografia

Autoridade para as Condições do Trabalho. (2016). *Caderno informativo: Trabalho temporário*. ACT.

Abbas, S. I., Shah, M. H., & Othman, Y. H. (2021). Critical review of recruitment and selection methods: understanding the current practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR)*, *3*(3), 46-52.

Bangura, S. (2024). Evaluating the effectiveness of traditional recruitment and selection prac tices in a technologically dominated economy. *International Journal of Social Science Research and Review*, *7*(11), 40-48.

Cajander, N., Reiman, A., Kärkkäinen, R., & Ylikarhi, K. (2023). Corporate social respons bility in temporary agency work: a study of restaurant work in Finland. *Employee R sponsibilities and Rights Journal*, *35*(2), 267-286.

Campos, A. (2024). Trabalho temporário de agência: da génese à consagração institucio- nal. *Configurações. Revista Ciências Sociais*, (34), 79-104.

Centeno, M., Fernandes, P., Abrantes, P., Pereira, J., Pedrosa, C., Paixão, M., & Costa, M. (2001). Formas de Trabalho: Trabalho Temporário; Subcontratação. Lisboa: Obser vatório do Emprego e Formação Profissional.

Coe, N. M., Jones, K., & Ward, K. (2010). The business of temporary staffing: a developing research agenda. *Geography Compass*, *4*(8), 1055-1068.

Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional. (2018). *O trabalho temporário em Portugal*. https://www.cgtp.pt/precariedade/10531-o-trabalho-temporario-em-portugal

Costa, H. A., & Soeiro, J. (2022). Sentidos, regulações e práticas de plataformização do tra balho em Portugal. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (129), 85-110.

Diana do Mar. (2025, 14 de fevereiro). *Faturação das empresas de trabalho temporário cresce 5% para 1.975 milhões*. *Jornal de Negócios*. https://www.jornaldenegocios.pt/economia/emprego/detalhe/faturacao-das-em- presas-de-trabalho-temporario-cresce-5-para-1975-milhoes

Feliczek, P. (2024). Influence of recruitment process on temporary work quality. *Zeszyty Nau- kowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.

Ferreira, P., & Gomes, S. (2023). Managing Temporary Agency Workers' Well-Being: The Role Of Resilience And Work Alienation. Polish Journal of Management Studies, 27(1), 62-80. https://doi.org/10.17512/pjms.2023.27.1.04.

Gomathy, C. K., Ramaseshacharyulu, M. A., Sarath, M. C. S., & Sreekanth, M. A. S. (2022). Overview of recruitment and selection process in HRM. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, *6*(3), 1-6.

Gomes, J. F. S., Cunha, M. P. e.,Rego, A., Cunha, R. C. e., Cardoso, C. J. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.ª ed.). Edições Sílabo.

Henriques, E. (2023). Gestão de Recursos Humanos 4.0. In P. N. Melo & C. Machado (coord). *Gestor de Recursos Humanos: Guia de sobrevivência profissional*. (pp, 271-292). RH Editora

Herold, M., & Roedenbeck, M. R. (2025). AI-driven research in the recruitment and selection process: application of an AI taxonomy with a systematic literature review. *SAGE Open*, *15*(3), 21582440251361746.

Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of business ethics*, *178*(4), 977-1007.

Karim, M. M., Bhuiyan, M. Y. A., Nath, S. K. D., & Latif, W. B. (2021). Conceptual framework of recruitment and selection process. *International journal of business and social research*, *11*(02), 18-25.

Knox, A. (2014). Human resource management (HRM) in temporary work agencies: Evidence from the hospitality industry. *The Economic and Labour Relations Review*, *25*(1), 81-98.

Magdalenić, D., & Luić, L. (2025). Assessing the Impact of Digital Tools on the Recruitment Process Using the Design Thinking Methodology. *Administrative sciences*, *15*(4), 139.

Martín-Hernández, P. (2023). Artificial intelligence: The present and future of human re sources recruitment and selection processes. *Engineering Proceedings*, *56*(1), 188.

Mitlacher, L. W. (2005). Temporary Agency Work, the Changing Employment Relationship and its Impact on Human Resource Management. *Management Revue*, *16*(3), 370–388. http://www.jstor.org/stable/41782052

Mitlacher, L. W. (2006). The organization of Human Resource Management in temporary work agencies—towards a comprehensive research agenda on temporary agency work in Germany, the Netherlands and the US. *Human Resource Management Review*, *16*(1), 67-81.

Neumann, U. (2023). Temporary agency employment: A supplement to regular jobs – under certain circumstances. *Competition & Change*, *28*(2), 359-378. https://doi.org/10.1177/10245294231221884

Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?. *The Spanish journal of psychology*, *24*, e2.

Patrício, I. (2025, 14 de fevereiro). *Há menos empresas de trabalho temporário, mas faturação do setor cresceu 5% em 2024*. ECO. https://eco.sapo.pt/2025/02/14/ha-menos-empresas-de-trabalho-temporario-mas-faturacao-do-setor-cresceu-5-em-2024/

Pires, R. (2025, 17 de março). *Colocação de trabalhadores com contrato temporário sobe 2,5% no quarto trimestre*. Jornal Económico. https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/colocacao-de-trabalhadores-com-contrato-temporario-sobe-25-no-quatro-trimestre/

Portugal, P., & Varejão, J. (2022). Why do firms use fixed-term contracts?. *Portuguese Economic Journal*, *21*(3), 401-421.

Prabhakar, N. J. (2023). Role of new emerging technologies in recruitment and selection process. *The Online Journal of Distance Education and e-Learning*, *11*(1), 306-314.

Setor do trabalho temporário cresce em Portugal, com maioria de empresas criadas nos últimos cinco anos. (2026, 10 de março). *Líder*. https://sapo.pt/artigo/setor-do-trabalho-temporario-cresce-em-portugal-com-maioria-de-empresas-criadas-nos-ultimos-cinco-anos-69afc2e8f6d1c0965b628da3

Thomson, B., & Hünefeld, L. (2021). Temporary Agency Work and Well-Being—The Mediating Role of Job Insecurity. *International journal of environmental research and public health*, *18*(21), 11154.

Vilelas, J. (2022). *Investigação: O processo de construção do conhecimento* (3.ª ed.). Edições Sílabo.

ANEXOS

ANEXO 1: Guião de Entrevista dos Recrutadores

Tema: O recrutamento e seleção para contexto de trabalho temporário: o caso da Protokol

Introdução ao entrevistado:

Caro(a) entrevistado(a),

Sou uma estudante do 2º ano do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP) e estou a realizar um relatório de estágio para fins de finalização do curso e obtenção do grau de mestre.

O objetivo deste relatório consiste em analisar o processo de recrutamento e seleção para trabalho temporário na Protokol, desde o momento em que são publicados os anúncios, até ao processo de escolha dos candidatos. Dentro deste processo pretendem-se analisar as técnicas de recrutamento e seleção mais utilizadas pelos profissionais de Recursos Humanos; perceber se existem diferentes técnicas aplicadas a diferentes funções requisitadas e porquê, e analisar as dificuldades encontradas neste processo. Para além disso, também se pretende perceber a opinião dos trabalhadores recrutados pela Protokol, em relação ao processo de recrutamento e seleção da empresa. No âmbito da concretização deste estudo e da recolha de dados, pretendo realizar esta entrevista consigo.

A participação no estudo é totalmente voluntária, sendo que pode desistir da entrevista em qualquer momento ou optar por não responder a qualquer pergunta. Os dados recolhidos serão tratados e analisados de modo anónimo e apenas para efeitos académicos deste projeto.

Obrigada pela sua participação!

Dados do Entrevistado:

1. Qual é o cargo que ocupa na Protokol?
2. Há quanto tempo trabalha na empresa?

O recrutamento e seleção na Protokol:

3. Quais são as técnicas de recrutamento e seleção mais utilizadas por si num recrutamento?

4. Quando está perante uma vaga para trabalho temporário, o que mais tem em conta no currículo do candidato: a experiência ou a possível formação na área?
5. (Em caso de utilizar a entrevista) Costuma seguir um guião de entrevista, ou opta por personalizar a mesma de acordo com cada perfil?
6. A Protokol alguma vez utilizou alguma ferramenta de ajuda na triagem e seleção dos candidatos? Se sim, qual?
7. Se não, acha que seria uma boa implementação? Pensa que poderia vir a ajudar no recrutamento e seleção de pessoas?
8. Considera que o recrutamento e seleção para Trabalho Temporário difere do recrutamento e seleção para outras modalidades de trabalho? Se sim, em quê?

Qualificações exigidas em TT:

9. Quais são as áreas que mais costumam solicitar trabalhadores temporários à Protokol? Áreas que exigem mais qualificação ou áreas com menores exigências a este nível? Conseguiria dar-me exemplos?
10. (De acordo com a resposta) Considera que funciona assim no mercado do trabalho temporário em geral?

Os clientes da Protokol:

11. Costuma utilizar diferentes instrumentos de recrutamento e seleção para diferentes clientes? Se sim, mesmo que estes tenham vagas semelhantes?
12. A urgência dos pedidos dos clientes tem alguma influência na forma como o recrutamento e seleção são realizados na empresa? Consegue dar-me um exemplo?
13. Após a alocação dos trabalhadores nos clientes, a Protokol faz algum tipo de acompanhamento a estes trabalhadores?

Dificuldades e melhorias:

14. Quais são as maiores dificuldades com que já se deparou num processo de recrutamento e seleção de trabalhadores temporários?
15. Como avalia a eficácia dos métodos que são utilizados na Protokol?
16. Que aspetos nesses processos considera serem menos satisfatórios?
17. O que, na sua opinião, poderia ser feito para melhorar a sua eficácia?

ANEXO 2: Guião de entrevista dos Trabalhadores Temporários

Tema: O recrutamento e seleção para contexto de trabalho temporário: o caso da Protokol

Introdução ao entrevistado:

Caro(a) entrevistado(a),

Sou uma estudante do 2º ano do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP) e estou a realizar um relatório de estágio para fins de finalização do curso e obtenção do grau de mestre.

O objetivo deste relatório consiste em analisar o processo de recrutamento e seleção para trabalho temporário na Protokol, desde o momento em que são publicados os anúncios, até ao processo de escolha dos candidatos. Dentro deste processo pretendem-se analisar as técnicas de recrutamento e seleção mais utilizadas pelos profissionais de Recursos Humanos; perceber se existem diferentes técnicas aplicadas a diferentes funções requisitadas e porquê, e analisar as dificuldades encontradas neste processo. Para além disso, também se pretende perceber a opinião dos trabalhadores recrutados pela Protokol, em relação ao processo de recrutamento e seleção da empresa. No âmbito da concretização deste estudo e da recolha de dados, pretendo realizar esta entrevista consigo.

A participação no estudo é totalmente voluntária, sendo que pode desistir da entrevista em qualquer momento ou optar por não responder a qualquer pergunta. Os dados recolhidos serão tratados e analisados de modo anónimo e apenas para efeitos académicos deste projeto.

Obrigada pela sua participação!

Dados do Entrevistado:

1- Há quanto tempo trabalha com a Protokol?

2- Em que área costuma trabalhar?

3- Costuma estar sempre no mesmo cliente? Ou já foi colocado em vários?

O Processo de Recrutamento e Seleção da Protokol:

4- De que forma obteve conhecimento da Protokol?

5- Qual foi o motivo que o/a levou a aceitar/ candidatar a uma vaga de trabalho temporário?

6- Como descreve o processo de candidaturas às vagas da Protokol?

7- Poderia descrever o processo de recrutamento e seleção da Protokol?

8- Quais foram as etapas em que participou?

9- Considera que o processo de recrutamento e seleção da Protokol se destaca de outras empresas? Se sim, porquê?

10- Já trabalhou noutras agências de trabalho temporário?

11- Se sim, encontrou diferenças entre o processo de recrutamento e seleção da Protokol e o processo de recrutamento e seleção das outras agências? Poderia descrevê-las?

Avaliação e limitações no processo de recrutamento e seleção da Protokol:

12- Como descreve a comunicação com a empresa? Considera que existe uma fácil comunicação entre os gestores de cliente e os trabalhadores?

13- Que aspetos do processo de recrutamento e seleção da Protokol considera menos satisfatórios?

14- Encontrou alguma dificuldade ou limitação durante o processo de recrutamento e seleção pelo qual passou na Protokol? Se sim, poderia descrever?

15- Considera que existem aspetos que requeiram melhorias? Se sim, poderia descrevê-los?

ANEXO 3: Declaração de consentimento informado

Eu, _____

declaro que aceito participar, de forma voluntária, no estudo sobre "O recrutamento e seleção para contexto de trabalho temporário: o caso da Protokol", que tem como objetivos principais analisar o processo de recrutamento e seleção para trabalho temporário na Protokol, procurando analisar as técnicas de recrutamento e seleção mais utilizadas pelos profissionais de Recursos Humanos; perceber se existem diferentes técnicas aplicadas a diferentes funções requisitadas e porquê, e analisar as dificuldades encontradas neste processo. Para além disso, também se pretende perceber a opinião dos trabalhadores recrutados pela Protokol, em relação ao processo de recrutamento e seleção da empresa. A entrevista realizada está inserida no relatório de estágio a desenvolver no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e tem como fim a finalização do curso e a obtenção do grau de mestre.

Tenho consciência de que os meus dados serão tratados de forma anónima e apenas serão utilizados durante a realização deste estudo. A minha participação no mesmo é voluntária e sei que posso desistir a qualquer momento ou não responder a qualquer questão, bem como posso colocar qualquer dúvida ou questionar algo que ache pertinente.

_____ de _____ de 2026

Assinatura do respondente:

_____

ANEXO 4: Ficha de Admissão de novos colaboradores

PROTOKOL
trabalho temporário

FICHA DE INSCRIÇÃO

Parceiro: _____
Data: _____ Hora: _____
Sala / Auditório N.º: _____
Convocatória N.º: _____

Candidato nº.: _____

Cat. Profissional: _____

IDENTIFICAÇÃO

Nome: _____
Morada: _____ Data Nasc. ____/____/____
Cód. Postal : _____- _____ Localidade: _____
Telef. Rede Fixa : _____ Telemóvel: _____ E-mail: _____
Estado Civil: _____ Nº Titulares: ___ Nº Dependentes: _____ Nacionalidade: _____
Altura _____ Tam. Calça _____ Tam. Camisola _____ Nº Calçado _____
B.I. / Cartão de Cidadão n.º: _____ Validade : ____/____/____ Arquivo de: _____
Passaporte/Autorização de Residência n.º: _____ Visto de Permanência n.º: _____
Contribuinte Fiscal nº: _____ Cód. Repartição Finanças: _____
N.º Segurança Social: _____ Viatura Própria: Sim Não Matricula_____
Carta de Condução: Ligeiros _____ Pesados_____ Motociclos_____ N.º Carta Condução _____

HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

Habilitações: _____
Área / Especialidade / Curso: _____ Ano de Conclusão _____Média Final: _____

Cursos Formação / Certificações	Estabelecimento	Duração
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL / ESTÁGIOS

De: ____/____/____a: ____/____/____Empresa: _____
Função: _____Motivo de Saída: _____
Se colocado em Trabalho Temporário indique a Empresa: _____

De: ____/____/____a: ____/____/____Empresa: _____
Função: _____Motivo de Saída: _____
Se colocado em Trabalho Temporário indique a Empresa: _____

De: ____/____/____a: ____/____/____Empresa: _____
Função: _____Motivo de Saída: _____
Se colocado em Trabalho Temporário indique a Empresa: _____

SITUAÇÃO ACTUAL

Estudante: ☐ **Empregado:** ☐ **Desempregado** ☐ **Está a receber Sub. Desemprego ? Sim** ☐ **Não** ☐

Disponibilidade: Full-Time ☐ **Part-Time: Manhã** ☐ **Tarde** ☐ **Noite** ☐ **das** _____ **às** _____ **Fins de Semana** ☐

Disponibilidade Turnos: Fixos ☐ **Rotativos** ☐ **das** _____ **às** _____ **; das** _____ **às** _____ **; das** _____ **às** _____

Disponibilidade Estágio Profissional? Sim ☐ **Não** ☐

CONHECIMENTOS

Línguas

	Falado	Escrito
Inglês	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Francês	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Alemão	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Espanhol	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

Escala: 5 (Muito Bom) 4 (Bom) 3 (Regular) 2 (Fraco) 1 (Muito Fraco)

Informática

Windows	5 4 3 2 1	**Outlook**	5 4 3 2 1
Word	5 4 3 2 1	**Internet**	5 4 3 2 1
Excel	5 4 3 2 1	**AS/400**	5 4 3 2 1
Powerpoint	5 4 3 2 1	**SAP**	5 4 3 2 1
Access	5 4 3 2 1	**Autocad**	5 4 3 2 1

Escala: 5 (Muito Bom) 4 (Bom) 3 (Regular) 2 (Fraco) 1 (Muito Fraco)

Todos os elementos constantes nesta ficha de inscrição serão processados pela Protokol única e exclusivamente para a gestão do seu recrutamento referente ás necessidades internas e de seus clientes, bem como para constituição de Bolsas de Emprego. Nos termos legais, garante-se ao signatário o acesso a tal informação, sendo o seu fornecimento facultativo. Estes dados não serão facultados a terceiro s e são estritamente confidenciais. Enquanto titular dos dados, pode exercer os seus direitos de acesso, retificação, apagamento, limitação ao tratamento, oposição e portabilidade em qualquer momento através de declaração escrita enviada para o e-mail rgpd@protokol.pt.

Data: _____/ _____/ 20____ **Assinatura do Candidato/Trabalhador:** _____

OBSERVAÇÕES:

Reservado aos Serviços da Protokol

Responsável:
_____

Parecer da Entrevista:
Apto ☐ **Apto c/ reservas** ☐ **Reservas** ☐

ANEXO 5: Relatório de recrutamentos diretos

RELATÓRIO



DATA DO RELATÓRIO	NOME DO PROJETO	POSIÇÃO

DADOS DO COLABORADOR

Nome:
Idade:
Zona de Residência:
Disponibilidade:

FORMAÇÃO ACADÉMICA

INSTITUIÇÃO	CURSO

EXPERIÊNCIAS MAIS RELEVANTES

EMPRESA	CATEGORIA	PRINCIPAIS FUNÇÕES	MOTIVO SAÍDA

REQUISITOS ESSENCIAIS E PREFERENCIAIS

	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
Experiência profissional			

Inglês			
Gosto pela área			
Experiência profissional em projetos similares			

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

	1	2	3	4	5	OBSERVAÇÕES
Atitude						
Apresentação						
Motivação						
Comunicação						
Organização						
Pensamento crítico						

INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES

	OBSERVAÇÕES
Expetativa Salarial	
Processos de Recrutamento	

Avaliação Final:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Conclusão:

ANEXO 6: Tabela de Análise das Entrevistas

Categoria	Subcategoria	Definição operacional	Excertos ilustrativos
Conhecimento e candidatura às vagas da Protokol	Nesta categoria estão enquadradas todas as formas como os entrevistados tomaram conhecimento da Protokol e das vagas disponibilizadas pela empresa. Estão também incluídos os fatores que influenciaram a candidatura à empresa e a aceitação da vaga.		
	Conhecimento da Protokol	Nesta subcategoria estão incluídos todos os aspetos que levaram o trabalhador a tomar conhecimento da Protokol e das vagas pela empresa divulgadas.	TBT1: "Tive conhecimento da Protokol através de uma amiga minha."
			TBT2: "Eu candidatei-me através do Indeed"
			TBT3: "Eu nunca tinha ouvido falar da Protokol. Quando comecei a trabalhar nesta área do Trabalho Temporário, recomendaram-me muitas vezes a Protokol e então procurei na internet e candidatei-me."
			TBT4: "Eu estava a fazer um estágio curricular num hotel e lá, eles recomendaram-me a Protokol para eu trabalhar"
	Motivos da Candidatura	Nesta subcategoria estão presentes todos os fatores que levaram à candidatura do trabalhador à	TBT1: "No momento eu estava a estudar e queria trabalhar de maneira que conciliasse as duas coisas." "Atualmente tenho um contrato

		empresa.	temporário a tempo inteiro, mas eles valorizam-me, por isso não procurei outro trabalho."
			TBT2: "Gostei das vagas e das condições que me apresentaram."
			TBT3: "Foi por necessidade. Optava por uma vaga mais duradoura se aparecesse, mas isto é o que tem aparecido."
			TBT4: "Quando me candidatei à Protokol, ia entrar no ensino superior, então a flexibilidade que a empresa me dava permitiu-me conciliar os estudos com o trabalho."
O Processo de Recrutamento e Seleção da Protokol	Nesta categoria estão incluídos todos os dados relativos à descrição do processo de recrutamento e seleção da Protokol, bem como a sua organização, funcionamento e técnicas associadas ao mesmo.		
	Breve descrição do processo	Nesta subcategoria está incluída uma breve descrição da opinião dos trabalhadores acerca do processo de recrutamento e seleção da Protokol	TBT1: "É um processo bastante acessível"
			TBT2: "É um processo simples, as pessoas são simples e respondem com prontidão."
			TBT3: "Simples, desde o acesso ao site até ao contacto com as colegas, elas são prestativas."
			TBT4: "Foi um processo simples, no mesmo dia em que me candidatei, obtive resposta e fiz entrevista nesse dia também. No dia a seguir tinha já trabalho."
	Etapas em que participou/ técnicas mais utilizadas	Nesta subcategoria estão presentes as referências às fases concretas do processo de	R1: "As técnicas que eu utilizo são: a publicação de anúncios e a entrevista com as perguntas base: tentar perceber o perfil do candidato e se tem as qualificações necessárias

		recrutamento e seleção que a Protokol realiza e pelas quais os trabalhadores passaram	para cumprir os requisitos que são pedidos pelos clientes."
			R2: "As técnicas que eu uso quando surge uma vaga são o lançamento de anúncios e entrevistas"
			R3: "Lançamento de anúncios e entrevistas."
			R4: "Triagem curricular e entrevistas"
			R5: "Analisamos as necessidades que temos e lançamos anúncios, utilizamos também a entrevista presencial quando possível."
			TBT1: "Falaram comigo ao telefone e explicaram-me a vaga que estava disponível e perguntaram-me se eu aceitava."
			TBT2: "Fiz entrevista."
			TBT3: "Participei em entrevistas."
	A organização do processo de R&S na Protokol	Nesta subcategoria está presente uma descrição sobre a adaptação dos processos (técnicas e rapidez) de acordo com o cliente e urgência do pedido.	R1: "Quando estamos perante uma vaga urgente, o que muitas vezes acontece é, fazer uma pequena entrevista na hora em que a pessoa se candidatou, explicar a vaga, perceber se a pessoa sabe o que estamos a propor, perceber se ela sabe do que está a falar, saber um pouco do seu percurso profissional e ela vai. Não há espaço para muitas perguntas, perde-se um pouco de qualidade sim"
			R2: "Sim" "Tentamos ter, pelo menos, um primeiro contacto telefónico com a

			pessoa, para perceber as expectativas e saber se a pessoa tem perfil"
			R3: "Se é um pedido urgente e não temos ninguém, falamos com colaboradores habituais e se conhecem alguém disponível com experiência, funciona muito na comunicação com os clientes" "Evitamos enviar alguém novo para um cliente importante" "Mais simplificado, porque temos uma urgência, temos que saltar alguns pontos, mas evitamos enviar alguém novo para um cliente importante"
			R4: "É um processo mais rápido, não temos entrevista presencial, apenas ligo às pessoas para falar sobre o salário, o cliente, a farda e o horário e serviço" "Pergunto às pessoas que trabalham connosco se conhecem alguém que esteja disponível para trabalhar" "Nestes casos não esperamos que se juntem 4 ou 5 candidatos para os enviar para aprovação do cliente, vamos enviando o que vai surgindo, em caso do cliente ser exigente"

			R5: "Sim, tentamos sempre antecipar as urgências, mas nem sempre dá para fazer o processo todo e fazer uma entrevista em caso de urgência, fazemos uma análise rápida ao currículo, falar com a pessoa ao telefone, temos de saltar passos"
	Ferramentas auxiliares no processo de R&S	Nesta subcategoria estão incluídas as respostas dos recrutadores relativamente a ferramentas tecnológicas que a Protokol possa já ter usado e a opinião dos mesmos sobre estas.	R1: "Que eu tenha conhecimento não" "Era mais fácil para se ir buscar os cv's" "Os testes psicotécnicos seriam muito positivos em certas funções, principalmente para cargos mais elevados que, por vezes temos de recrutar, mais na área da indústria"
			R2: "Acredito que poderia ser útil e ajuda sempre, mas também acho que se estão a tirar postos de trabalho"
			R3: "Acho que os currículos deviam ser uniformizados, com isto sim podíamos recorrer à IA para retirar informação e perceber quais os candidatos que se enquadravam"
			R4: "Que eu saiba não" "Seria mais fácil ter já uma plataforma em que se conseguia encaixar o perfil das pessoas em cada área" "Seria importante haver testes psicotécnicos, porque há muita gente que mente nas entrevistas e seria uma forma de tentar perceber se estão a dizer a verdade"

			R5: "não, triagem somos sempre nós que fazemos" "sim, existem plataformas que fazem logo a filtragem dos currículos"
			TBT1: "Não há necessidade de implementar testes durante o processo, pois os contratos são curtos."
			TBT3: "Fiz testes psicotécnicos noutra empresa, mas achei dispensável, tendo em conta que era uma vaga para trabalho temporário."
	Protokol vs outras empresas	Nesta subcategoria os trabalhadores temporários revelam se o processo de recrutamento e seleção da Protokol vai ao encontro do processo realizado noutras empresas (no caso de já terem tido experiência noutras empresas de TT)	TBT1: "O processo é idêntico, também fiz apenas entrevista noutras empresas."
			TBT2: "Nunca trabalhei noutras empresas de Trabalho Temporário."
			TBT3: "São processos parecidos, a entrevista que fiz na outra empresa foi por chamada WhatsApp. A diferença entre empresas está no atendimento pessoal, aqui percebem as necessidades, é um processo mais humanos e somos tratados com delicadeza."

			TBT4: "Nunca trabalhei noutra empresa, mas considero que a Protokol é caracterizada pelo humanismo e já tive situações em que precisei que eles fossem humanos e foram… talvez seja isso que possa destacar a Protokol em relação a outras empresas"
As exigências em Trabalho Temporário	Nesta categoria enquadram-se todos os dados relativos às especificidades do recrutamento e seleção para os clientes da Protokol, a influência que estes têm no processo, as exigências feitas pelos mesmos e as qualificações necessárias para uma colocação.		
	As qualificações exigidas em TT	Nesta subcategoria são reveladas as qualificações mais exigidas em vagas de TT (experiência ou formação);	R1: "Eu acho que é a hotelaria que mais solicita, exige menos qualificação, dependendo do cliente" "Valorizamos muito mais a experiência, mas depende sempre do cliente"
			R2: "Aqui em trabalho temporário, exige-se mais experiência do que formação"
			R3: "É um pouco dos dois, mas mais qualificações ao nível da experiência em trabalho" "Qualificações ao nível de línguas, há clientes exigentes a esse nível e, para certas funções, é necessária formação nesse nível"
			R4: "São vagas com exigências mais ao nível da experiência"
			R5: "É mais exigente em termos de experiência, as pessoas têm mesmo de saber o que estão a fazer"
	As exigências	Nesta subcategoria	R1: "Os clientes que nos solicitam

	dos clientes da Protokol	estão salientes as exigências que os clientes da Protokol costumam fazer num processo de recrutamento	pessoas para a área administrativa, pedem pessoas com formação na área, na maioria dos casos."
			R2: "Há clientes que nos pedem pessoas com certos certificados para determinadas funções, como condutor de empilhador."
			R3: "Há clientes que pedem qualificações ao nível de línguas, há clientes exigentes a esse nível e, para certas funções, é necessária formação nesse nível."
			R4: "Há hotéis e restaurantes que exigem um nível de inglês mais avançado, então temos de selecionar as pessoas por aí."
Avaliação Geral da Protokol	Nesta categoria estão presentes todos os aspetos relativos à opinião dos trabalhadores temporários e recrutadores acerca dos processos da Protokol, desde a candidatura à colocação no cliente. Está presente o ponto de vista dos colaboradores acerca da comunicação que a empresa tem com os mesmos, acerca da eficácia dos métodos aplicados nos processos de recrutamento e seleção. Para além disso, está também presente a menção a possíveis dificuldades e limitações que são encontradas nos processos, bem como sugestões de melhoria que os colaboradores queiram sugerir.		
	A comunicação com a Protokol	Nesta subcategoria é revelado o nível de acompanhamento da Protokol após a alocação dos trabalhadores nos clientes	R1: "Quando são recrutamentos diretos o acompanhamento é inicial, perceber se correu tudo bem, se precisa de alguma coisa. Os extras são acompanhados sempre, estamos sempre em contacto" "Aqueles que estão alocados em clientes, nós vamos acompanhando, mas não tanto como os extras"
			R2: "Sim, fazemos sempre um

			acompanhamento antes da admissão e mesmo após a admissão, estamos sempre à distância de uma mensagem e acho que é isso que nos distingue de outras empresas." "Sempre que é possível vamos ao cliente e falamos com os trabalhadores."
			R3: "Mantemos contacto com os colaboradores e também com os clientes."
			R4: "Sim, nos primeiros dias estou sempre em contacto, disponibilizo-me em caso de dúvidas, peço para me enviarem mensagem quando entram e saem." "No geral, vamos sempre acompanhando."
			R5: "Sim, sempre, estamos sempre com o WhatsApp aberto e vamos acompanhando diariamente"
			TBT1: "É uma comunicação fácil, mando mensagem e elas respondem na hora, esclarecem qualquer problema, nunca tive problemas"
			TBT2: "É uma empresa séria e simples, as pessoas são atenciosas e prestativas. Quando tenho alguma questão eles respondem."
			TBT3: "É uma comunicação fácil e rápida, respondem rápido."
			TBT4: "Considero a comunicação relativamente fácil, nomeadamente na questão de comunicação de serviços e qualquer problema que

			haja… a equipa está sempre disposta.”
	A eficácia dos métodos utilizados nos processos	Nesta subcategoria está presente a opinião dos recrutadores em relação à eficácia dos métodos utilizados pela Protokol em todo o processo de recrutamento e seleção	R1: “Acho que são eficazes, temos tido feedback muito positivo sobre as pessoas que enviamos para os clientes”
			R2: “Os nossos métodos funcionam” “O facto de termos vagas muito tempo abertas e o passa palavra faz com que tenhamos sempre pessoas disponíveis em regime de trabalho temporário”
			R3: “Sim, porque temos pessoas competentes a fazer a triagem e as entrevistas”
			R4: “São eficazes, mas há sempre espaço para crescer e nos atualizarmos em relação a novas ferramentas.”
			R5: “Os processos são eficazes, mas eu sou muito fã de tecnologia e se tivéssemos umas ferramentas de ajuda na triagem, que ajudasse a filtrar os currículos, seria importante e mais rápido”
	Dificuldades e limitações encontradas pelos trabalhadores	Nesta subcategoria são reveladas as maiores dificuldades que os recrutadores e trabalhadores temporários vivenciam nos processos de recrutamento e seleção da Protokol	R1: “Muitas vezes surgem pedidos para os quais não temos informação completa e acaba por ser difícil saber o que se está à procura e como conduzir uma entrevista, tendo informação insuficiente em relação ao projeto, às condições” “Abrir candidaturas e não obter perfis que se enquadrem”

			R2: "Encontro dificuldade quando temos vagas que não são muito exigentes, mas o cliente acaba por o ser, quando o cliente pede demasiadas especificidades sobre as pessoas" "Quando o cliente é exigente ao nível do perfil, mesmo sendo uma vaga de trabalho temporário"
			R3: "Ver pessoas quebradas pela sociedade, pessoas que foram discriminadas e maltratadas noutros trabalhos e que vêm à procura de uma nova oportunidade de trabalho."
			R4: "Em perfis mais específicos, torna-se difícil, muitas vezes, arranjar perfis devido ao salário que é praticado e aos horários de trabalho."
			R5: "Não tenho muitas dificuldades no processo em si, é mais encontrar o perfil certo para determinadas exigências."
			TBT1: "O que acho menos satisfatório é o salário, porque no primeiro mês tiraram-me 50% do salário, dão esse valor no final do contrato, mas é chato no primeiro mês, é uma espécie de caução."
			TBT2: "A empresa tem feito o que combinou. As coisas para mim estão boas e estou satisfeito."
			TBT3: "Não tive nenhuma dificuldade, sempre que tenho dúvidas eu

			pergunto e eles respondem, ligo e atendem."
			TBT4: "Não encontrei nenhuma dificuldade."
	Propostas de melhoria	Nesta subcategoria os trabalhadores temporários e os recrutadores deixam as suas sugestões de melhoria em relação ao que consideram ser menos favorável no funcionamento da Protokol.	R1: "Podíamos utilizar outros métodos, testes psicotécnicos para certas funções"
			R2: "Para vagas mais específicas acho que ainda temos algo a melhorar, acho que não temos as técnicas suficientes, acho que devíamos apostar no linkdin de recrutamento que seria muito útil em perfis específicos"
			R3: "Podíamos fazer um open day, em que se pudesse conhecer a equipa e as pessoas se candidatassem no local, onde conhecessem as vagas e as pessoas"
			R4: "Acho que ferramentas de ajuda na triagem seriam importantes, pois perdemos muito tempo nessa questão e, muitas vezes não conseguimos encontrar a pessoa certa."

NOTA:

R: Recrutador/ Técnico de Recursos Humanos

TBT: Trabalhador temporário

FEP FACULDADE DE **ECONOMIA E GESTÃO**