



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Benjamim Alexandre Ferrão dos Santos

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2021/2022

Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Psicologia Organizacional, orientado pelo/a Professor/a Doutor/a Paulo Renato Lourenço

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

julho de 2022

AGRADECIMENTOS

A concretização do estágio curricular e a realização deste relatório contaram com apoios imprescindíveis e sem os quais nunca teria concluído esta etapa. Primeiramente, dedico o relatório de estágio à minha família, pelo apoio incondicional e compreensão, e por sempre me motivarem e encorajaram a não desistir dos meus objetivos e ultrapassar todas as barreiras.

Agradeço ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, meu orientador de estágio, pela sua disponibilidade, dedicação e orientação fornecida ao longo destes dois anos de mestrado, em especial ao longo do estágio curricular.

Agradeço à minha Orientadora na TalenterTM, Diana Costa, pela disponibilidade e apoio prestado ao longo de todo o estágio.

Igualmente, deixo o meu agradecimento à empresa TalenterTM, em especial aos colaboradores da Delegação de Coimbra, pela disponibilidade, pela hospitalidade e por sempre me terem auxiliado e prestado apoio ao longo dos oito meses, mostrando um verdadeiro espírito de entajuda.

Quero agradecer especialmente à Ana Raquel, à Ana Margarida, ao Luís e à Paula pela amizade, acolhimento, paciência, dedicação, disponibilidade, partilha de ideias, por todo o conhecimento que me transmitiram, e pelos momentos únicos que vivemos ao longo deste percurso.

À Inês, pela amizade verdadeira, pelo apoio incondicional e por todos os conselhos que me deu nos momentos mais difíceis, pela cumplicidade, partilha de ideias e pelas palavras de motivação que partilhámos. Obrigada por tudo e por teres tornado este percurso mais fácil.

Por fim, agradeço aos meus amigos, por estarem presentes na minha vida, por me ouvirem, pelos conselhos e apoio que me dão, sem a vossa ajuda isto não seria possível. Pretendo levar a nossa amizade para o resto da vida. Obrigado!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1. Empresa de acolhimento	2
1.1. Apresentação	2
1.2. Missão, visão e valores	4
1.3. Áreas de atuação	4
1.4. Serviços	5
2. Estrutura organizacional	6
3. Atividades realizadas	8
3.1. Recrutamento e seleção	9
3.2. Criação e publicação de anúncios	11
3.3. Triagem curricular e análise de candidaturas	11
3.4. Entrevistas	12
3.5. Gestão Administrativa de Recursos Humanos	13
3.6. Gestão/Atendimento de Clientes e Colaboradores	14
4. Articulação Teórico-prática	14
4.1. Recrutamento & Seleção	14
4.1.1. O recrutamento	15
4.1.2. A seleção	20
4.2. Trabalho temporário	23
5. Análise crítica do progresso	30
CONCLUSÃO	38
<u>REFERÊNCIAS</u>	39
ANEXOS	45
Anexo A	46
Anexo B	47

Anexo C.....	48
Anexo D.....	49
Anexo E.....	50
Anexo F.....	51
Anexo G.....	52
Anexo H.....	53
Anexo I.....	54
Anexo J.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	2
Figura 2.....	25

INTRODUÇÃO

O presente relatório relata o Estágio curricular, com a duração de oito meses, na empresa TalenterTM, mais especificamente na delegação de Coimbra. O estágio ocorreu no âmbito do Mestrado em Psicologia Organizacional da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. O estágio realizou-se sob a orientação do Professor Paulo Renato Lourenço, e a coordenação na organização da Consultora de Recursos Humanos, Diana Costa.

Em Coimbra, os consultores atuam sobretudo ao nível do recrutamento e seleção (R&S) para o setor da indústria. A maioria dos processos de recrutamento e seleção disponíveis estavam relacionados com trabalho temporário.

A TalenterTM acredita que as pessoas e o seu talento são o fator que diferencia cada indivíduo. Esse talento permite a promoção do sucesso das organizações, de forma a alcançarem vantagem competitiva. É neste pressuposto que assenta a crença principal da TalenterTM, e de todos os serviços prestados pela empresa. Neste sentido, o principal desafio da TalenterTM é saber identificar, desenvolver e reter o talento, tal como fornecer apoio às empresas na gestão integral ou parcial das pessoas e do seu talento¹.

Assim, enquanto estagiário forneci suporte e o apoio necessários à realização das tarefas na delegação de Coimbra, de forma a adquirir o máximo de aprendizagens, competências e capacidades possíveis desta experiência. As tarefas realizadas no decorrer do estágio consistiram essencialmente no recrutamento e seleção (R&S), criação e publicação de anúncios, triagem curricular e análise de candidaturas, realização de entrevistas, gestão de colaboradores e Clientes, tal como realizei tarefas relacionadas com a Gestão Administrativa de Recursos Humanos, como admissões, pedidos de contrato, gestão de documentação, entre outras tarefas.

No que diz respeito à metodologia utilizada no relatório foi utilizada a análise documental, através de uma pesquisa realizada em bases de dados (e.g. B-On). Igualmente, centra-se na observação participativa, através da observação e realização das tarefas propostas.

Num primeiro momento, o presente relatório centra-se na apresentação da empresa, como a história e origem, missão, visão e valores, setores de atuação, serviços e estrutura organizacional. De seguida, são descritas as atividades realizadas, com base

¹ Informação disponibilizada por documentos disponíveis na página web da Talenter

em literatura sobre o tema. A última parte do relatório consiste numa reflexão crítica e pessoal sobre a experiência do estágio curricular, bem como das competências e capacidades adquiridas ao longo do percurso.

1. Empresa de acolhimento²

O estágio curricular no âmbito do Mestrado em Psicologia Organizacional teve lugar na empresa TalenterTM. Por isso, importa conhecer toda a história da organização, desde o seu nascimento até ao momento atual, e ainda, a sua missão, visão e valores. Igualmente, são descritos os serviços, as áreas de atuação da empresa e a estrutura.

1.1. Apresentação³

A TalenterTM é uma empresa portuguesa do setor dos Recursos Humanos (RH) que surgiu em 1999 (e.g., Figura 1). A empresa surge com a convicção de criar uma empresa que contribuísse para a dinamização do mercado de trabalho, assente em valores como a legalidade, tornar as relações de trabalho mais humanas e garantir a qualidade dos serviços prestados a um setor que até então estava completamente desestruturado e instável (Santos, 2019). Sediada em Lisboa, e presente em todo o território continental e ilhas, a TalenterTM é uma consultora especializada em soluções globais de gestão de talentos que aposta no contributo das pessoas e dos seus talentos para alcançar a vantagem competitiva das organizações e o sucesso destas.

Figura 1

Logótipo da Empresa



Nota. Logótipo retirado do Website da TalenterTM

² Informação retirada do Manual do Sistema Integrado de Gestão da TalenterTM e do website oficial.

³ <https://www.talenter.com/>

Assim, a ambição da Talenter™ é criar oportunidades de trabalho orientadas para o futuro, preservando as necessidades das empresas-clientes e atendendo às ambições e objetivos pessoais e profissionais dos seus colaboradores. Desde a sua emergência, a Talenter™ passou por diversas fases determinantes na sua trajetória.

A empresa nasceu em 1999 com o nome de LusoTemp, uma marca portuguesa de trabalho temporário, que realizava a cedência de trabalhadores para o setor da construção civil. Ao longo dos anos que se seguiram, a LusoTemp construiu uma imagem de respeito e de grande competência, tendo-se afirmado como líder no setor.

Em 2005, a LusoTemp iniciou o seu processo de implantação nacional, com a abertura das delegações de Faro e Funchal. Posteriormente, deu-se a abertura das delegações do Porto e Entroncamento (2006), Coimbra (2007), Beja e Ponta Delgada (2008), e assim sucessivamente.

A partir de 2007, a LusoTemp definiu uma estratégia de diversificação setorial e sofisticação de serviços. Assim, surgiu a necessidade da criação de uma nova marca, tendo em conta os ideais de internacionalização e de reconhecimento no mercado e a existência de outros setores de atividade. Assim, foi apresentada publicamente no dia treze de dezembro de 2008, a nova marca – Talenter™.

Deste modo, ao longo dos anos que têm decorrido, a Talenter™ tem abrangido cada vez mais áreas de intervenção e diversificado os setores e serviços, nomeadamente setores como a Hotelaria, Telecomunicações, Indústria, entre outros setores. Em 2010 e 2011 integrou os setores da Banca, Seguros, Saúde, Distribuição e Retalho. Também em 2010 é criada a Talenter™ *Academy*, onde são desenvolvidos cursos de formação certificados pela DGERT⁴. Os cursos são destinados a particulares e empresas, para desenvolver talentos, promover a empregabilidade dos participantes e aumentar o desempenho das empresas-clientes.

No ano de 2022, o Grupo Talenter™ assumiu uma nova identidade, que surge dada a necessidade de representação dos diversos serviços que presta e dos múltiplos setores de atividade onde está inserido. Sendo assim, passou a ser designado de Grupo Wellow™ (Lopes, 2022).

⁴ A Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) é um organismo criado pela administração central do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, e exerce um papel ativo fundamentalmente na formação profissional.

1.2. Missão, visão e valores ⁵

Visão

A ambição da Talenter™ assenta na visão de transformar a sociedade, através da valorização das pessoas e dos seus talentos. Assim, pretendem contribuir com um grande número de oportunidades de emprego, assegurando as necessidades das empresas-clientes e das ambições pessoais e profissionais dos seus colaboradores. Deste modo, é fundamental encontrar a pessoa com as competências mais adequadas para ocupar uma determinada função.

Missão

A missão da Talenter™ assenta na potencialização de cada colaborador, alocando a pessoa no melhor local de trabalho, para que esta desenvolva as suas capacidades, competências e aptidões, indo ao encontro das necessidades do mercado de trabalho. Assim, pretende ser uma marca líder, inovadora e parceira do futuro, tendo em vista que futuriza as pessoas nas suas profissões e as empresas nos seus desafios, realizando o sonho de ambas as partes.

Valores

A Talenter™ tem como principais valores:

- Paixão, Capacidade transformadora e a Ética: definida como a paixão pelas pessoas e pelo mundo do trabalho.
- Inovação, Flexibilidade, Espírito Visionário e Humanização: ambiciona ser um agente de transformação da sociedade, através da valorização das pessoas, e contribuindo para um futuro de oportunidades de emprego qualificadoras das pessoas e do mercado de trabalho.
- Proximidade, Compromisso e a Relação: a empresa pretende ser a ponte entre as pessoas e as empresas, garantindo uma relação gratificante entre os colaboradores e os Clientes. Assim, comprometem-se em potencializar o talento das pessoas, tendo em conta as necessidades dos seus Clientes.

1.3. Áreas de atuação

A Talenter™ abraça os mais variados setores de atuação, entre os quais a Indústria, Hotelaria, Saúde, Serviços Públicos, Telecomunicações, Logística e

⁵ <https://www.talenter.com/>

Construção Civil, atendendo a todas as necessidades de Recursos Humanos, como recrutamento e seleção, formação profissional, *outsourcing* e consultoria (Santos, 2019).

1.4. Serviços⁶

A Talenter™ dispõe de um conjunto de serviços de modo a ir ao encontro das necessidades dos seus Clientes e do mercado.

a) Recrutamento e seleção

Após o cliente explicar as suas necessidades ao nível do recrutamento, e tendo em conta um perfil de colaborador solicitado, a Talenter™ recorre a um conjunto de ferramentas e metodologias de recrutamento, de forma a anunciar as vagas disponíveis. Na sequência, é realizada uma triagem de candidaturas e são enviados aos Clientes aqueles candidatos que melhor se encaixam no perfil pretendido, tendo em conta critérios anteriormente mencionados pelo Cliente, e que supram as necessidades deste.

b) Formação profissional

A Talenter™ Academy tem como objetivo desenvolver talentos, e deste modo desenvolve cursos de formação certificados pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, com o objetivo de promover a empregabilidade dos participantes e o aumento do desempenho das empresas-clientes, tendo em conta as necessidades dos colaboradores em adquirir novas competências.

c) Trabalho temporário

O trabalho temporário é um serviço que permite responder de forma eficaz às necessidades das empresas-clientes. Assim, o trabalho temporário permite realizar a rápida substituição de colaboradores (e.g. faltas, férias). Igualmente, supre as necessidades de acréscimos pontuais de atividades, eventos, atividades sazonais ou até projetos de carácter não duradouro.

d) Outsourcing

A Talenter™ apoia os seus Clientes em diversos processos e presta serviços ao nível da gestão de pessoas. Assim, podem realizar *Outsourcing* de Serviços, como Manutenção, Vendas e outros serviços, ou realizar *Outsourcing* de processos, que integra a Gestão Contratual, Gestão da Formação Profissional, Avaliação Psicológica, Processamento Salarial, entre outros.

⁶ <https://www.talenter.com/>

e) Consultoria de gestão de talentos

Por fim, a Talenter™ apoia os Clientes no diagnóstico de necessidades organizacionais, na identificação e avaliação de talentos, na elaboração, implementação, monitorização e avaliação de soluções no âmbito da gestão de talentos.

2. Estrutura organizacional

Para Mintzberg (1980), a estrutura organizacional diz respeito à forma como a organização está dividida e hierarquizada, e pode ser identificada através das diversas divisões de trabalho e as respetivas atividades, bem como define a forma como é realizada a gestão dessas tarefas.

O Grupo *Wellow*™ dispõe de uma grande e complexa estrutura humana, composta por diversas empresas, e por isso é apresentada uma versão mais simplificada da estrutura do Grupo, uma vez que não é possível apresentar o organograma completo e detalhado da empresa (e.g. Anexo A). Tendo em conta que a Talenter™ está inserida no Grupo *Wellow*™, são apresentados alguns departamentos que são transversais a todas as empresas do Grupo, e com os quais mais contactei. Igualmente, é apresentada a estrutura da Talenter™.

Analisando as Configurações Organizacionais de Mintzberg, podemos considerar que a Talenter™ trata-se de uma organização divisionalizada, composta por um conjunto de entidades quase autónomas, e ligadas por uma estrutura administrativa central - a sede. A sede social da Talenter™ está localizada em Carnaxide, Lisboa. Assim, esta sede central supervisiona um conjunto de divisões, cada uma encarregada de atender os seus próprios projetos e áreas de atuação (Mintzberg, 1980).

Como refere Mintzberg (1980), a principal preocupação da sede central diz respeito à coordenação das metas dessas divisões com as metas da organização como um todo. Isto é possível através da imposição de padrões de desempenho para cada uma das divisões e, posteriormente, exercendo o monitoramento e controlo dos seus resultados (Mintzberg, 1980). Assim, a sede é composta por uma pequena cúpula estratégica da qual faz parte a Direção Geral e Administração da empresa. O topo estratégico é composto por um conjunto de gestores de topo e os seus assessores, que desempenham funções de

gestão e de elevada responsabilidade. Uma vez que se encontram no topo da organização, esta estrutura possui uma visão mais geral e global da organização (Mintzberg, 1980).

O Diretor Geral da Talenter™, é também o fundador da empresa, que conta um conjunto de assessores e gestores administrativos, responsáveis pelos vários departamentos da organização. A empresa conta com um conjunto de estruturas (tecnoeestrutura e apoio logístico) (e.g., Comunicação e Imagem, Recursos Humanos Internos, Jurídico, Ambiente & Qualidade) que reportam diretamente à Direção Geral e Administração, quer seja diretamente ao Diretor Geral ou aos gestores administrativos que fazem parte da cúpula estratégica. Assim, os Recursos Humanos Internos possuem um/a *Chief People's Officer*⁷ e um conjunto de técnicos de Recursos Humanos; o departamento Jurídico possui um Diretor Técnico e Jurídico, e ainda um conjunto de assessores e técnicos jurídicos, responsáveis por procedimentos legais do Grupo *Wellow*™; por fim, o departamento de Ambiente & Qualidade. Estes departamentos (entre outros) são transversais a todas as empresas que constituem o Grupo, entre elas, a Talenter™.

Numa estrutura divisionalizada, cada divisão tem a sua própria estrutura e dedica-se a um determinado projeto, produto, serviço, cliente ou zona geográfica (Mintzberg, 1980). A Talenter™ é uma empresa de Recursos Humanos e a sua atividade está estruturada, tendo em conta as seis unidades de negócio. A estas unidades correspondem diferentes áreas de atuação, entre elas a Indústria, Construção Civil e Obras Públicas, Logística, Telecomunicações, Hotelaria e Restauração e Serviços. No que diz respeito à estrutura da Talenter™, a empresa possui um Diretor Executivo (CEO), e as equipas de trabalho estão divididas por unidades de negócio, sendo que cada divisão conta com uma chefia intermédia, responsáveis quer pela coordenação da equipa, como também pela prospeção comercial (consultores comerciais). Os chefes de cada equipa reportam diretamente ao Diretor Executivo da Talenter™.

Durante sete meses (outubro-abril) estive inserido dentro da equipa Indústria, que conta com um/a Gestor de equipa (*Manager*), e um núcleo operacional constituído por consultores de Recursos Humanos, e da qual faz parte também a minha orientadora de estágio na organização, Diana Costa, que exerce a função de Consultora Sénior de RH.

⁷ Diretor/a do Departamento de Pessoas

Durante o último mês (maio), fiz parte da equipa de CCOP, que conta com um/a Gestor de equipa, e o núcleo operacional constituído por um conjunto de consultores responsáveis pelo recrutamento para esta área de negócio. Para além das equipas, a Talenter™ possui três estruturas de apoio ao núcleo operacional: o departamento de *Payroll & Billing* (Processamento Salarial e Faturação), que conta com um/a Diretor/a Financeiro e outros assistentes administrativos de contabilidade; o *Contact Center*, que é um estrutura operacional de suporte; e o GARH (Gestão Administrativa de Recursos Humanos), que é um departamento responsável pelos processos administrativos inerentes ao trabalho temporário, do qual faz parte um/a *Manager* administrativo/a e um conjunto de técnicos administrativos, responsáveis por tarefas de gestão contratual, direito laboral, etc..

3. Atividades realizadas

O estágio curricular teve início a seis de outubro de 2021 na delegação da Talenter™ em Coimbra. Durante o dia, abordamos o Plano de estágio, sendo que me foram dadas a conhecer as tarefas que iria desempenhar.

Durante o estágio foi necessário utilizar duas plataformas digitais, que permitem o acesso a toda a informação importante: *Acinet Human Resources* (AHRNET) e Gestão de Trabalho Temporário (GTT).

O AHRNET é um software de gestão de Recursos Humanos que permite a gestão integrada de candidatos, colaboradores, Clientes e ofertas de emprego de todas as empresas do grupo. Esta plataforma permite realizar a publicação automática das ofertas de emprego, a gestão das candidaturas realizadas, a gestão dos processos de recrutamento, a classificação dos candidatos através do registo de feedback das entrevistas, a gestão da carteira comercial dos Clientes, o arquivo da documentação dos colaboradores, etc..⁸

O GTT é uma plataforma usada na gestão dos colaboradores em regime de trabalho temporário. Através do GTT, é possível gerir todos os processos de recrutamento, tal como permite realizar a gestão de Clientes, a gestão de contratos de trabalho dos colaboradores, incluindo informações sobre admissões, cessações de

⁸ Informação disponibilizada no Manual de Utilização de AHRNET

contratos, renovações, acidentes de trabalho, recibos de vencimento, entrega de equipamentos, etc. Por fim, inclui informação sobre o processamento salarial, nomeadamente a criação e manutenção de folhas de horas e processamento salarial⁹.

Durante todo o meu percurso do estágio curricular, a minha intervenção na organização centrou-se no recrutamento e seleção.

Ao longo do estágio estive inserido em duas equipas de trabalho: indústria e Construção civil e obras públicas (CCOP), e foram várias as atividades realizadas durante o período de estágio no contexto do recrutamento e seleção, entre elas a criação e publicação de anúncios; a triagem curricular de candidatos; entrevistas de seleção; gestão e manutenção de bases de dados; Gestão Administrativa de RH; e atendimento/gestão de candidatos, colaboradores e Clientes.

A seguir, são enunciadas as atividades realizadas.

3.1. Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção (R&S) está relacionado com a forma como são identificados, atraídos e escolhidos os candidatos, que atendem aos requisitos de uma organização e às suas necessidades de Recursos Humanos (Beardwell, 2007; Rodrigues & Rebelo, 2011b). Dado que a principal área de atuação da TalenterTM é o trabalho temporário (TT), as atividades desenvolvidas ao longo do estágio incidiram essencialmente no recrutamento e seleção. A descrição do processo correspondente ao Trabalho Temporário é apresentada no Anexo B.

Na TalenterTM, existem dois tipos de processos de recrutamento e seleção, a Gestão Contratual e a Cedência Direta.¹⁰ Nos processos de Gestão Contratual, os trabalhadores e a empresa de trabalho temporário (ETT) estabelecem um Contrato de Trabalho Temporário (CTT), porém o colaborador vai exercer a atividade profissional na empresa-cliente (Decreto-Lei n.º 260/2009, 2009; Wilkin et al., 2018). Nos processos de Cedência Direta, os candidatos selecionados pela ETT, e, posteriormente, aprovados pela empresa-cliente passam diretamente para os quadros de colaboradores da empresa-cliente, sendo estabelecido um contrato de trabalho entre

⁹ Informação disponibilizada no Manual de Utilização de GTT

¹⁰ Informação retirada do Manual do Sistema Integrado de Gestão da TalenterTM

o trabalhador e o Cliente. Sendo assim, a ETT apenas é responsável pelo recrutamento do trabalhador.

O processo de recrutamento e seleção decorre após o cliente explicar as suas necessidades ao nível do recrutamento, tendo em conta um conjunto de requisitos exigidos. De seguida, é realizada uma busca de candidatos na base de dados ¹¹com o objetivo de encontrar potenciais candidatos com o perfil adequado à vaga. Para tornar este processo mais fácil, a TalenterTM dispõe de um software de Gestão de Recursos Humanos - o AHRNET - que nos permite ter acesso às bases de dados de candidatos, que contém as informações pessoais do candidato (e.g. Anexo C), o currículo, os processos de recrutamento e seleção onde já esteve inserido anteriormente, avaliações anteriores realizadas pelos consultores, entre outras informações.

Igualmente, a plataforma permite-nos criar anúncios de emprego (e.g. Anexo D) que vão ser diretamente publicados no site oficial da TalenterTM (e.g. Anexo E), e noutras plataformas online, como o NetEmpregos¹². Depois de publicados os anúncios, o candidato pode aceder ao site oficial da empresa e candidatar-se às ofertas de emprego, preenchendo um pequeno formulário (e.g. Anexo F). Estas candidaturas vão surgir diretamente em ARHNET, e a primeira tarefa que tem de ser feita é realizar a importação dos candidatos para que estes fiquem alocados ao processo ao qual se estão a candidatar (e.g. Anexo G). Assim, podemos ter acesso a todos os indivíduos que se candidataram, tal como as informações e documentos disponibilizados, entre eles o Curriculum Vitae.

Deste modo, tínhamos as condições reunidas para dar início à triagem curricular e realizar o primeiro contacto com o candidato. Por norma, este primeiro contacto é feito telefonicamente, onde realizava algumas questões de forma a perceber se o candidato se adequa aos requisitos exigidos pela empresa-cliente e reúne todas as condições para futuramente preencher a vaga (Beardwell, 2007; Decenzo et al., 2016). Dependendo dos processos de recrutamento e seleção, por vezes, este primeiro contacto telefónico tornava-se suficiente para avançar com o processo. De seguida, avançamos para uma entrevista mais exploratória (online ou presencial). Após as

¹¹ *Acinet Human Resources* (AHRNET)

¹² <https://www.net-empregos.com/>

entrevistas, procedia ao envio da lista dos candidatos validos à empresa-cliente, que posteriormente realizam uma entrevista junto do Cliente.

3.2. Criação e publicação de anúncios

De modo a captar candidatos, uma das tarefas realizadas diariamente no estágio curricular era a criação e publicação de anúncios das ofertas de emprego (e.g. Anexo D). Consoante a função e o perfil requerido pelo cliente, criava anúncios que continham informações como, categoria profissional, descrição da função, requisitos (obrigatórios/eliminatórios e preferenciais), e condições da vaga. Esta etapa revela-se fundamental no processo de recrutamento e seleção, pois é a partir destes anúncios que vamos conseguir captar um número significativo de candidatos. A internet é um meio altamente eficaz na divulgação de oportunidades de emprego, devido à facilidade de acesso aos anúncios (Decenzo et al., 2016; Gomes et al., 2016; Zin et al., 2016)

A minha função era publicar diariamente os anúncios no site da TalenterTM e nas suas redes sociais, como o Facebook e o Indeed, e/ou em sites de emprego, como o NetEmpregos, de forma a manter ativos os diferentes anúncios nos respetivos sites.

13

3.3.Triagem curricular e análise de candidaturas

Após a receção das candidaturas, iniciava-se a primeira fase do processo de seleção - a triagem curricular (Beardwell, 2007; Melanthiou et al., 2015).

As entrevistas de triagem envolvem conversas breves sobre a experiência relevante do candidato, seguindo os pontos presentes nos formulários de candidatura da vaga de emprego (Beardwell, 2007; Melanthiou et al., 2015). Estas entrevistas geralmente são feitas por telefone, e o objetivo é classificar os candidatos e determinar aqueles que cumprem os requisitos mínimos da vaga (Decenzo et al., 2016).

Para além das candidaturas rececionadas em AHRNET, os CV's recebidos por email, Facebook ou Indeed também eram analisados. Por conseguinte, entrava em contacto com os candidatos e realizava algumas questões, para determinar se cumpriam

¹³ As publicações dos anúncios eram baseados nos modelos do Manual de Gestão de Ofertas de Emprego da TalenterTM.

os critérios mínimos exigidos pelo Cliente. Tendo em conta a informação recolhida, o candidato seria considerado ou não para a vaga em questão. Em AHRNET, tornava-se necessário registar o parecer do consultor relativamente ao candidato. O software permite classificar o candidato como “Considerado”, “Não considerado”, “Pendente”, etc. Igualmente, é necessário proceder ao registo das fases de avaliação (e.g. Anexo H). Posteriormente, era agendada uma entrevista online ou presencial (menos frequente) com os candidatos considerados.

3.4. Entrevistas

A realização de entrevistas de seleção é uma das ferramentas de seleção mais utilizadas (Decenzo et al., 2016; Doll, 2017), e baseiam-se numa situação de interação entre o(s) entrevistador(es) e o candidato, que tem como objetivo a avaliação de determinados aspetos comportamentais e técnicos (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Nos primeiros meses de estágio, devido à conjuntura provocada pela Pandemia, a maioria das entrevistas foram realizadas online, através de plataformas como o *Microsoft Teams*, *Zoom* e *Skype*. Posteriormente, tive a oportunidade de acompanhar e realizar algumas entrevistas presenciais. Nestas entrevistas procurava reter o máximo de informação possível do candidato, de forma a perceber se a pessoa é adequada para o trabalho (Hoevemeyer, 2006). As questões realizadas visavam obter mais informações sobre experiências profissionais do candidato, competências adquiridas, motivo de saída dos empregos anteriores, idiomas, determinados requisitos específicos (e.g., possuir Carta de Manobrador de Empilhador, Retrátil e outros veículos), tal como questões direcionadas a aspetos comportamentais, interesses, valores e expectativas. Todas estas informações eram registadas em AHRNET, tendo em conta um conjunto de separadores específicos (e.g. Anexo I).

Igualmente, eram apresentadas as condições de trabalho (Beardwell, 2007), a empresa-cliente, a descrição da função, o rendimento mensal (ou expectativa salarial), o horário e outras condições (e.g. subsídio de alimentação, prémios de assiduidade, etc.). Se as condições da oferta de emprego não fossem do interesse do candidato, eram apresentadas outras vagas de emprego em aberto.

Além disso, o *Contact Center* da Talenter™ diariamente realizava a marcação de entrevistas espontâneas nas delegações, consoante a unidade de negócio. Estas

entrevistas eram baseadas na base de candidatos disponível, e os candidatos eram enviados para a delegação de Coimbra. Os consultores entrevistavam os candidatos e tentavam alocá-los a ofertas de emprego em aberto. O agendamento das entrevistas (dia, hora) podia ser consultado através da plataforma *Microsoft SharePoint*.

3.5. Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A par de todo o processo de recrutamento e seleção, realizava algumas tarefas administrativas. Através da plataforma AHRNET, ficava responsável pela revisão dos processos de recrutamento e seleção, gestão das informações pessoais e documentação dos candidatos. Quando a empresa-cliente pretendia avançar com a admissão de um determinado candidato, era responsável por pedir toda a documentação necessária para a realização do contrato. Frequentemente, revia e atualizava os dados dos candidatos, de forma a evitar quaisquer erros na formulação dos contratos de trabalho.

Quando o Cliente pretendia avançar com a admissão do candidato, era responsável pela elaboração e formalização de processos individuais de colaboradores e pedidos de contrato de trabalho. Para realizar o pedido de contrato, era importante que os dados do candidato estivessem atualizados, e a documentação tinha de estar inserida em AHRNET (cartão de cidadão/título de residência, certificados, IBAN, entre outros). Assim, estavam reunidas as condições para proceder ao pedido de contrato de trabalho, através de uma plataforma interna da Talenter™. Posteriormente, esse pedido segue para validação junto do Departamento de Gestão Administrativa de Recursos Humanos (GARH), que procede à elaboração do contrato de trabalho.

Depois desta validação, os consultores podem aceder aos dados contratuais em GTT (e.g. Anexo J). Este software disponibiliza todos os contratos de trabalho, recibos de vencimento, exames médicos, entre outras informações. Esta plataforma revelou-se muito importante ao longo do estágio, pois permitiu-me esclarecer as dúvidas dos colaboradores relativamente aos seus contratos de trabalho, recibos de vencimento, etc...

Para além disto, estive responsável pela emissão e envio de caducidades de contratos de trabalho, rescisões, registo de exames médicos e acidentes de trabalho.

3.6. Gestão/Atendimento de Clientes e Colaboradores

A gestão e apoio aos colaboradores, bem como o acompanhamento e gestão de Clientes foi uma tarefa fundamental ao longo deste percurso, O contacto com os Clientes tinha como principal objetivo a identificação das necessidades ao nível do recrutamento e seleção, e dava-se essencialmente via email e contacto telefónico. Igualmente, era necessário contactar o Cliente para obter feedback dos candidatos entrevistados, tal como manter os candidatos informados sobre o feedback recebido.

Por outro lado, o atendimento aos colaboradores e candidatos era realizado presencialmente na delegação de Coimbra, ou através das vias referidas anteriormente. Ao longo do estágio, estive disponível para atendimento presencial no *front-office* da delegação de Coimbra, das 9h às 18h. Diariamente, diversos candidatos e colaboradores dirigiam-se à delegação, a fim de pedir informações ou esclarecer dúvidas relativamente a candidaturas, ofertas de emprego, cessações de contratos de trabalho, assinaturas dos contratos, entre outras informações.

4. Articulação Teórico-prática

4.1. Recrutamento & Seleção

O capital humano é um elemento essencial para a sobrevivência e sustentabilidade das organizações. Assim, elas precisam investir nos Recursos Humanos, de modo a permitirem perpetuar a sua competitividade (Gomes et al., 2016; Koch et al., 2018; Melanthiou et al., 2015), e serem capazes de agregar indivíduos que tenham um desempenho necessário à prossecução dos objetivos organizacionais (Beardwell, 2007; Decenzo et al., 2016; Rodrigues & Rebelo, 2011b). Isto é possível se existir um investimento nos processos de recrutamento e seleção. Este processo está relacionado com a forma como são identificados, atraídos e escolhidos os candidatos, que atendem aos requisitos de uma organização e às suas necessidades de Recursos Humanos (Beardwell, 2007). A ênfase no recrutamento e seleção assegura que a pessoa certa se junte à força de trabalho de uma determinada organização, dado que as pessoas constituem a principal fonte de vantagem competitiva (Fred & Kinange, 2018; Gomes et al., 2016; Koch et al., 2018; Melanthiou et al., 2015; Rodrigues & Rebelo, 2011b).

4.1.1. O recrutamento

O recrutamento é uma função importante da Gestão de Recursos Humanos, que pode ser definida como o processo de buscar o talento certo e conseguir atrair o potencial humano para a organização (Fred & Kinange, 2018). Ter a capacidade de identificar, atrair e recrutar o talento certo é um fator chave de sucesso de qualquer estratégia de gestão de talentos (Koch et al., 2018), e é, portanto, um dos mais importantes determinantes da eficácia organizacional (Beardwell, 2007; Koch et al., 2018; Rodrigues & Rebelo, 2011b). Contudo, também tem consequências significativas para os indivíduos, uma vez que está diretamente relacionado com os seus objetivos pessoais e com o seu bem-estar (Fred & Kinange, 2018).

O recrutamento é diferente do processo de seleção, todavia ambos estão intimamente relacionados, pois um processo depende e inevitavelmente influencia o outro (Fred & Kinange, 2018). O recrutamento é definido como a fase do processo de recrutamento em que as organizações irão desenvolver esforços deliberados para procurar e atrair um número considerável de potenciais candidatos, que melhor se adequam ao perfil pretendido, e que preencham as necessidades da organização (Beardwell, 2007; Gomes et al., 2016; Koch et al., 2018). Em termos gerais, as decisões estratégicas da fase do recrutamento implicam saber onde recrutar (recrutamento interno ou externo), quem recrutar, (trabalhadores temporários ou em tempo integral) e os requisitos da vaga, ou seja, as características necessárias para que o perfil do candidato atenda aos requisitos exigidos (Gomes et al., 2016).

As organizações podem recorrer a diferentes tipos de recrutamento e seleção, o recrutamento interno, externo ou misto. Esta escolha depende da estratégia de Recursos Humanos aplicada pela empresa (Beardwell, 2007; Gomes et al., 2016). O recrutamento interno refere-se ao recrutamento de funcionários que estão atualmente empregados em diferentes cargos dentro de uma organização. Assim, o recrutamento interno é utilizado quando as organizações pretendem investir no desenvolvimento dos seus próprios talentos e nos Recursos Humanos (Beardwell, 2007; Decenzo et al., 2016; Koch et al., 2018). Desta forma, algumas organizações preferem manter os funcionários existentes e preencher o maior número possível de vagas com estes, para motivar e desenvolver estas pessoas e reter determinadas capacidades e competências importantes dentro do círculo organizacional (Beardwell, 2007; Decenzo et al., 2016). No entanto, o

recrutamento interno influencia a quantidade de candidatos obtidos pelo processo, sendo mais restrito e menos diversificado. Neste sentido, a organização pode não obter necessariamente a pessoa com as competências e conhecimentos necessários a um desempenho satisfatório da função (Beardwell, 2007; Decenzo et al., 2016; Rodrigues & Rebelo, 2011). Também, a organização deve reconhecer que o uso consistente de fontes internas pode não promover uma diversidade de pessoas ou ideias (Decenzo et al., 2016).

Por outro lado, o recrutamento externo refere-se à segmentação de funcionários atualmente fora da organização (Decenzo et al., 2016; Koch et al., 2018). As organizações recorrem a recrutamento e seleção externos de forma a obter forças de trabalho mais rotativas e renováveis (Rodrigues & Rebelo, 2011b). Igualmente, existe a necessidade de aceder a determinadas competências que a empresa não dispõe, adquirindo novos conhecimentos e conceções de trabalho que podem levar a reestruturações internas. Então, a ênfase no recrutamento externo pode ajudar a trazer novas ideias e novos estilos de trabalho para a organização (Beardwell, 2007; Decenzo et al., 2016; Koch et al., 2018).

Na delegação de Coimbra, a área de atuação prende-se essencialmente com o recrutamento e seleção, sobretudo ao nível do trabalho temporário. Assim sendo, a TalenterTM colabora com um conjunto de parceiros (Clientes) que recorrem aos seus serviços de recrutamento e seleção externos. Isto vai resultar no aumento da probabilidade de serem atraídos um maior número de candidatos, o que pode estimular a eficácia do processo, tornando o processo de seleção mais criterioso (Beardwell, 2007; Koch et al., 2018). Em contrapartida, com o aumento do número e diversidade de candidatos, a verdade é que a este processo também está associado ao aumento de custos. Do mesmo modo, pode tornar-se um processo mais demorado, comparativamente ao recrutamento interno (Rodrigues & Rebelo, 2011b). Na prática, muitas organizações adotam uma combinação dos dois tipos de recrutamento e seleção, o recrutamento externo e interno (recrutamento misto) (Beardwell, 2007).

O processo de recrutamento e seleção é um processo complexo que se desenvolve em vários estádios. Sistematizando, as etapas-chave de uma abordagem sistemática do processo de recrutamento e seleção podem ser resumidas como: definir a vaga, atrair candidatos, avaliar os candidatos e tomar a decisão final (Beardwell, 2007).

Relativamente à primeira fase deste processo - o recrutamento - as organizações necessitam de investir na capacidade de atrair candidatos. Deste modo, existem um conjunto de indicadores de atração de candidatos que afetam a eficácia desta fase, como a atratividade da organização, as características do trabalho, atributos organizacionais, a responsabilidade social, o tipo de informação e os meios a utilizar no recrutamento, e por fim, a imagem/reputação da organização, que podem aumentar ou reduzir a sua atratividade junto das pessoas (Decenzo et al., 2016; Gomes et al., 2016; Rodrigues & Rebelo, 2011b).

Em primeiro lugar, para que o processo de recrutamento seja eficaz, torna-se necessário que as organizações invistam no *employment branding*¹⁴, ou seja, trata-se de comercializar a empresa como um empregador atraente. Assim, é criada a impressão nas pessoas de que a empresa é um bom lugar para trabalhar, aumentando a qualidade e quantidade de candidatos. Um *employment branding* forte e positivo vai auxiliar os processos de recrutamento, e pode ser desenvolvido pelos Recursos Humanos de uma organização ou podem crescer naturalmente a partir de uma missão ou cultura organizacional fortes (Decenzo et al., 2016). De facto, a probabilidade de atrair os melhores candidatos é menor, se a organização tem uma imagem externa negativa. Por exemplo, se as pessoas a percecionam como um local de trabalho onde as necessidades dos colaboradores são negligenciadas, não são proporcionadas condições de saúde e higiene no trabalho adequadas, ou não é uma organização ambientalmente e socialmente responsável (Decenzo et al., 2016; Rodrigues & Rebelo, 2011b).

Além disto, um processo eficaz baseia-se na realização de uma análise do trabalho, que inclui uma descrição detalhada da função e toda a dinâmica inerente a ela (Melanthiou et al., 2015). Na verdade, o sucesso do processo depende da delimitação rigorosa das informações relativas à função para a qual estão a recrutar, das tarefas, responsabilidades, requisitos mínimos, preferenciais e obrigatórios à execução da função, qualificações académicas, experiências profissionais, competências e aptidões (Rodrigues & Rebelo, 2011b). Na TalenterTM, a primeira etapa dos processos de recrutamento corresponde ao pedido realizado pelo cliente (Anexo B). Este pedido

¹⁴ O *employment branding* diz respeito à imagem de marca do empregador, neste caso a empresa que está a recrutar.

inclui informações sobre a função, o perfil pretendido, as condições da oferta de emprego, e o número de candidatos necessários (Talenter, 2022).

Após isto, torna-se fundamental definir as fontes de recrutamento a utilizar na divulgação da oferta de emprego. Existem diversas fontes de recrutamento sobre as quais o recrutamento poderá incidir, como os contactos pessoais e informais (indicação de funcionários), feiras de emprego, as empresas de recrutamento e seleção, empresas de trabalho temporário (ETT), publicidade (outdoors, rádio, televisão, jornais), internet (*e-recruitment*¹⁵), centros de emprego, etc. (Beardwell, 2007; Fred & Kinange, 2018; Koch et al., 2018); Melanthiou et al., 2015; Rodrigues & Rebelo, 2011b).

Com o desenvolvimento da Internet e a disseminação das novas tecnologias, as organizações têm ao seu dispor várias ferramentas online que podem ser utilizadas nos processos de recrutamento e seleção (Calin, et al., 2016; Melanthiou et al., 2015), pondo em perspetiva como as redes sociais podem ser um meio rápido e eficaz para atrair candidatos (Decenzo et al., 2016; Gomes et al., 2016; Koch et al., 2018).

Sendo a internet um meio altamente eficaz na divulgação de oportunidades de emprego, devido à facilidade de acesso aos anúncios, a divulgação de anúncios online facilita a atração de candidatos às vagas de emprego (Decenzo et al., 2016; Gomes et al., 2016; Melanthiou et al., 2015; Zin et al., 2016). Alguns estudos relatam que nos países desenvolvidos, cerca de 85% dos profissionais de Recursos Humanos utilizam métodos de recrutamento online em conjunto com métodos de recrutamento mais tradicionais (Fred & Kinange, 2018).

Assim, *e-recruitment* refere-se à prática de anunciar vagas de emprego online (Decenzo et al., 2016; Fred & Kinange, 2018), ou recorrendo a qualquer outro sistema de comunicação avançado, que através de um conjunto de ferramentas, é possível rececionar candidaturas e realizar triagens de candidatos online (Calin, et al., 2016). As empresas aderem a este processo com o objetivo de descobrir e recrutar indivíduos online que possuam o melhor perfil para a vaga (Melanthiou et al., 2015). Contudo, com tantas opções, escolher a ferramenta de recrutamento mais adequada é uma decisão fundamental no processo de recrutamento para qualquer organização ou recrutador (Koch et al., 2018).

¹⁵ Recrutamento eletrónico/recrutamento online

Assim, algumas destas ferramentas são as *Job Boards*¹⁶, que são plataformas online, onde as empresas podem divulgar as ofertas de emprego (Decenzo et al., 2016; Girard & Fallery, 2011; Koch et al., 2018; Melanthiou et al., 2015). A TalenterTM recorre a algumas destas plataformas, entre elas o NetEmpregos¹⁷ e o Sapo Empregos¹⁸. Igualmente, podem recorrer a softwares de recrutamento, que são programas informáticos que permitem gerir de uma forma mais eficaz os processos de recrutamento (Girard & Fallery, 2011; Koch et al., 2018; Melanthiou et al., 2015). A TalenterTM utiliza nos seus processos de recrutamento e seleção, um software de gestão de RH, o *Acinet Human Resources - AHRNET*. Para além destas ferramentas, muitas organizações recorrem à utilização das redes sociais, como o Facebook e LinkedIn, que são as redes sociais mais conhecidas, e contam com milhares de utilizadores (Decenzo et al., 2016; Girard & Fallery, 2011; Koch et al., 2018).

As principais vantagens da utilização do recrutamento online são; a redução dos custos de recrutamento; o alcance de um grande grupo de candidatos, ultrapassando as barreiras geográficas; a organização é vista como atualizada e modernizada; e proporciona um ciclo de recrutamento mais curto (Beardwell, 2007; Gomes et al., 2016; Melanthiou et al., 2015; Zin et al., 2016). As organizações entendem cada vez que é possível aceder mais rapidamente a candidatos, e envolvendo menores custos utilizando as redes sociais, em comparação com os métodos tradicionais de recrutamento (Koch et al., 2018). No entanto, apesar dos aspetos positivos associados ao recrutamento online, algumas empresas ainda hesitam em aceder a esta nova prática, pela pouca experiência na utilização destas ferramentas, os custos envolvidos e a falta de vontade de se afastar das abordagens mais tradicionais (Melanthiou et al., 2015).

O recrutamento online conta com dois tipos de recrutadores, os corporativos e os terceirizados. Os recrutadores corporativos dizem respeito às empresas comuns que anunciam as suas vagas com a finalidade de encontrar funcionários online. Por outro lado, os recrutadores terceirizados referem-se a empresas que oferecem serviços especializados, e atuam como um intermediário entre os candidatos e as empresas. Em geral, estas agências recolhem os currículos provenientes das candidaturas online e

¹⁶ Portais de emprego

¹⁷ <https://www.net-empregos.com/>

¹⁸ <https://emprego.sapo.pt/>

depositam em bancos de dados, e, por sua vez, fornecem às empresas-clientes aqueles que são mais relevantes para a vaga em aberto (Decenzo et al., 2016; Melanthiou et al., 2015). Dentro deste tipo de empresas distinguem-se as agências públicas e estatais, as empresas de gestão e consultoria, e as agências privadas, entre elas aquelas especializadas em trabalho temporário (Decenzo et al., 2016), como é o caso da Talenter™. Estas empresas constituem uma fonte importante de detecção e avaliação de candidatos, uma vez que dispõem de conhecimentos, profissionais especializados e de bases de dados com vários candidatos (Decenzo et al., 2016; Rodrigues & Rebelo, 2011b). Assim, as organizações conseguem ter acesso a um processo de recrutamento e seleção mais rápido e com maior qualidade e eficácia para funções menos especializadas. Igualmente, permite-lhes ter uma maior rotatividade e renovação da força de trabalho, de modo a cobrir algumas necessidades temporárias, sem ser necessário investir fortemente os seus custos neste tipo de ações (Rodrigues & Rebelo, 2011b).

Após a conclusão do recrutamento, inicia-se então, a fase da seleção que envolve um conjunto de ações de avaliação, e posterior tomada de decisão, acerca dos candidatos que irão preencher a vaga (Beardwell, 2007; Melanthiou et al., 2015).

4.1.2. A seleção

Relativamente à seleção, diz respeito ao processo que se estende desde a convocação dos candidatos, até à sua posterior admissão, e está relacionada com a previsão de quais candidatos terão a contribuição mais apropriada para a organização (Beardwell, 2007). A seleção inicia-se com uma triagem inicial às candidaturas recebidas, tendo em consideração os procedimentos de análise curricular (Beardwell, 2007; Melanthiou et al., 2015).

As entrevistas de triagem geralmente são feitas por telefone, e normalmente são conversas breves sobre a experiência relevante do candidato, conforme apresentado no formulário de inscrição. O objetivo do processo de triagem é classificar os candidatos e determinar aqueles que cumprem os requisitos mínimos da vaga (Decenzo et al., 2016), comparando as informações fornecidas no formulário de inscrição ou CV com os critérios de seleção pré-determinados (Beardwell, 2007; Melanthiou et al., 2015). Os candidatos que preencham os requisitos exigidos, seguem para a próxima etapa do

processo de seleção (Beardwell, 2007; Decenzo et al., 2016). Uma pequena lista dos candidatos que preenchem os requisitos é desenvolvida e, posteriormente, são chamados para uma segunda entrevista presencial (Melanthiou et al., 2015).

No estágio curricular, eram realizadas entrevistas telefónicas ou online (videochamada), a fim de apresentar a oferta de trabalho, bem como avaliar se o candidato possuía os requisitos exigidos pelo Cliente. De acordo com a literatura, o recurso a entrevistas por telefone é cada vez mais frequente, e tem vários benefícios, incluindo a rapidez, envolvem baixos custos e estão menos propícias a situações de discriminação (e.g. raça, deficiências, idade). Em contrapartida, não é possível observar a comunicação não-verbal (expressões faciais, gestos e linguagem corporal) que se torna fundamental no processo de avaliação do candidato (Beardwell, 2007).

Após a triagem curricular, várias técnicas de seleção estão disponíveis. Um destes métodos de seleção consiste na realização de entrevistas, (Decenzo et al., 2016; Melanthiou et al., 2015), que é uma das ferramentas de seleção mais utilizadas (Doll, 2017), inclusive em contexto português (Rodrigues & Rebelo, 2011a). As entrevistas de seleção baseiam-se numa situação de interação entre o(s) entrevistador(es) e o candidato, envolvendo uma conversa de índole formal, com o objetivo de avaliar determinados aspetos comportamentais e técnicos (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Assim, é utilizada para apreender o máximo de informação possível sobre um candidato para determinar se a pessoa será bem-sucedida no trabalho (Hoevemeyer, 2006), e esclarecer dúvidas relacionadas com a candidatura (Beardwell, 2007; Rodrigues & Rebelo, 2011a).

Assim, pretende-se validar conteúdo do currículo do candidato, dar-lhe a conhecer as condições de trabalho (Beardwell, 2007), e informá-lo acerca dos resultados e demandas esperados relacionados com o cargo (Melanthiou et al., 2015). Normalmente, esta pré-seleção dos candidatos resulta na eliminação de um número considerável de candidaturas. De facto, a entrevista de seleção influencia fortemente o processo de tomada de decisão acerca da seleção dos candidatos (Rodrigues & Rebelo, 2011a).

Estas entrevistas podem assumir vários modelos, e podem ser totalmente estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas (Beardwell, 2007; Decenzo et al., 2016; Doll, 2017). Atualmente, a tendência de muitas organizações é recorrer a entrevistas cada vez mais estruturadas para identificar os melhores candidatos. As

entrevistas estruturadas seguem um procedimento estandardizado (Decenzo et al., 2016; Doll, 2017; Rodrigues & Rebelo, 2011a), e são elaboradas para determinar se o individuo está qualificado para as funções essenciais e especificações do trabalho (Decenzo et al., 2016). Neste sentido, os candidatos vão responder as mesmas perguntas relacionadas com o trabalho (Doll, 2017; Rodrigues & Rebelo, 2011a), que são derivadas de uma análise da função (Doll, 2017). Posteriormente, as respostas são cotadas com base em escalas de desempenho (Rodrigues & Rebelo, 2011a).

Assim, existem dois tipos de entrevistas estruturadas mais populares, as entrevistas comportamentais e situacionais (Doll, 2017; Rodrigues & Rebelo, 2011a). Ambas as tipologias utilizam o método do incidente crítico como forma de determinar aspetos do comportamento de trabalho que permitem distinguir entre desempenho eficaz e ineficaz. A grande diferença entre ambas as modalidades, é que as entrevistas comportamentais se centram no passado, enquanto as entrevistas situacionais são baseadas em perguntas hipotéticas (Beardwell, 2007; Decenzo et al., 2016; Doll, 2017; Rodrigues & Rebelo, 2011a). Para além disto, as entrevistas podem ser biográficas, ou seja, seguir os pontos presentes nos formulários de inscrição na vaga (Beardwell, 2007).

A entrevista comportamental baseada em competências é um processo de entrevista estruturada que combina competências com a premissa de que, o melhor o melhor preditor de desempenho/comportamento futuro é o desempenho/comportamento passado (Decenzo et al., 2016; Doll, 2017; Hoevemeyer, 2006). Estas entrevistas focam-se no comportamento exibido no passado pelo sujeito em contextos profissionais (Rodrigues & Rebelo, 2011a), e as perguntas feitas são baseadas em situações reais relacionadas às competências para o cargo (Decenzo et al., 2016). Assim, as informações recolhidas do candidato vão predizer com maior certeza qual será o comportamento e desempenho do candidato no cargo, relativamente a outros estilos de entrevista (Decenzo et al., 2016; Doll, 2017; Hoevemeyer, 2006).

Por outro lado, numa entrevista situacional são utilizadas perguntas que se referem a situações hipotéticas, e os candidatos são questionados sobre como lidariam com uma determinada situação (Beardwell, 2007; Hoevemeyer, 2006). Estas entrevistas integram questões direcionadas para os comportamentos que o candidato teria em situações futuras hipotéticas de trabalho (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Alguns exemplos são “Como lidaria com uma situação em que tivesse informações contrárias para tomar

uma determinada decisão?” (Hoevemeyer, 2006, p.9), ou “Como procederia se tivesse que trabalhar em equipa com um membro que oferecesse resistência a colaborar com o grupo de trabalho” (Rodrigues & Rebelo, 2011a, p.512).

As últimas etapas de um processo de recrutamento e seleção incluem a avaliação final e a decisão de contratação (Melanthiou et al., 2015), onde o melhor candidato vai ser escolhido com base nos seus KSAOs (conhecimentos, aptidões, capacidades e outras características). As organizações contratam os seus colaboradores com base nestes indicadores (Ployhart et al., 2017).

Nesta fase, os recrutadores devem tomar a decisão e diferenciar quais os candidatos que estão aptos para exercer a função (Beardwell, 2007). Na Talenter™, após a entrevista realizada pelos consultores, o Cliente vai indicar que candidatos pretende entrevistar. Após entrevista com os candidatos selecionados pela ETT, a empresa-cliente vai selecionar o(s) candidato(s) que apresenta(m) o perfil mais adequado, e que melhor se ajusta à cultura e valores da organização (Talenter, 2022). Posteriormente, a ETT trata da admissão dos candidatos, bem como da formalização dos contratos de trabalho.¹⁹

4.2. Trabalho temporário

Devido às constantes flutuações do mercado de trabalho, as organizações procuram reagir e implementar medidas que tenham como principal objetivo a redução de custos, mantendo a vantagem competitiva (Cesário, 2013). Assim, as empresas definem um conjunto de políticas de forma a rentabilizar a sua atividade e reduzir os custos de produção (Cesário, 2013; Ferreira & Santos, 2013), como a exteriorização das atividades. As organizações recorrem à subcontratação de diversos serviços e precarização dos vínculos de trabalho, acolhendo novos trabalhadores consoante as suas necessidades, recorrendo ao trabalho temporário (Ferreira & Santos, 2013). O trabalho temporário é a modalidade de emprego mais flexível e mais comum (Cesário, 2013; Ferreira & Santos, 2013).

¹⁹ É importante esclarecer que nem sempre a ETT admite os candidatos selecionados pela EUTT, já que nos processos de Cedência Direta (descritos anteriormente), o candidato validado para a função passa diretamente para o quadro de colaboradores da empresa-cliente.

A estratégia de flexibilidade laboral permite-lhes realizar a contratação de uma força de trabalho mais variável, como o trabalho temporário (TT), através de empresas de trabalho temporário, minimizando os custos fixos de pessoal e respondendo às necessidades de trabalho das organizações (Cesário, 2013).

O trabalho temporário tem sofrido um desenvolvimento crescente, com o aparecimento de novas formas de organização do trabalho e dos processos de produção, que se têm tornado cada vez mais tecnológicos (Ferreira & Santos, 2013). Na Europa, muitos países testemunharam uma proliferação do emprego temporário (Aleksynska, 2018; Chambel et al., 2016). De facto, ao longo da última década, a proporção de trabalhadores com contratos de trabalho flexíveis aumentou, e espera-se que esta tendência se mantenha (Picchio & van Ours, 2017). No contexto português, o trabalho temporário é praticado nas empresas portuguesas desde o início dos anos 60, todavia a legalização só ocorreu em 1989 (Garcia, 2013). A legalização foi um passo importante na tendência de mercantilização da mão-de-obra (Ferreira & Santos, 2013).

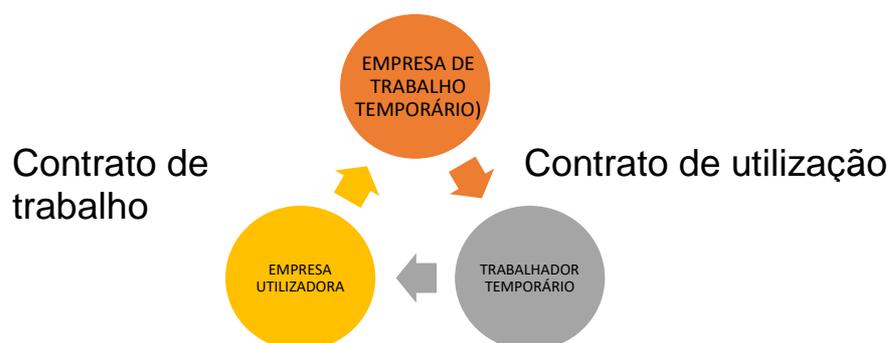
A Autoridade para as Condições de Trabalho (2008) define o Trabalho Temporário como a “relação de trabalho triangular em que uma entidade empregadora (empresa de trabalho temporário) contrata, remunera e exerce o poder disciplinar sobre um sobre um trabalhador (trabalhador temporário), colocando-o a prestar a sua atividade numa outra entidade (utilizador) que o recebe e exerce, de uma forma delegada, os poderes de autoridade e direção” (p. 3). Deste modo, a entidade utilizadora acolhe os trabalhadores temporários durante um determinado período, com o objetivo de substituir temporariamente trabalhadores permanentes, desenvolver tarefas ou projetos específicos, cobertura de eventos, atividades sazonais, ou para responder às exigências do mercado de trabalho (Aleksynska, 2018; Chambel et al., 2016; Decreto-Lei n.º 260/2009, 2009).

Desta forma, os trabalhadores são contratados legalmente por agências de trabalho temporário, como a TalenterTM (Chambel et al., 2016; Wilkin et al., 2018). Estas empresas são organizações cuja atividade consiste na cedência temporária dos trabalhadores a empresas utilizadoras, com as quais têm um vínculo contratual (Clientes). Um utilizador é a pessoa singular ou coletiva, que ocupa trabalhadores cedidos temporariamente pela ETT (Decreto-Lei n.º 260/2009, 2009; Manilal, 2017).

Em termos práticos, a prestação deste serviço está envolta numa relação triangular (e.g., Figura 2) (Chambel & Sobral, 2019; Manilal, 2017). Esta relação estabelece-se entre o trabalhador temporário e a empresa de trabalho temporário (ETT), através de um contrato de trabalho temporário ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária. Por conseguinte, entre a empresa utilizadora de trabalho temporário (EUTT) e a ETT, através de um contrato de utilização de trabalho temporário (CUTT). Este vínculo estabelece que a ETT é obrigada a ceder trabalhadores temporários mediante retribuição, e a EUTT compromete-se a receber o trabalhador para prestar um determinado serviço. Por fim, entre a EUTT e o trabalhador temporário, uma vez que o serviço temporário é prestado na EUTT (Decreto-Lei n.º 260/2009, 2009; Wilkin et al., 2018).

Figura 2

Relação triangular do Trabalho temporário



Nota. Relação triangular do trabalho temporário, adaptado de Manilal, C. B. (2017). A experiência do trabalho temporário na perspetiva do colaborador: Motivações, satisfação e comportamentos de cidadania organizacional. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/46520>

Esta relação entre ETT e EUTT baseia-se na divisão de responsabilidades, sendo que a ETT é a entidade patronal que contrata e remunera trabalhadores temporários, contudo não prescreve o trabalho. Por outro lado, a EUTT recebe o trabalhador, utiliza a sua força de trabalho, determina a sua atividade e estabelece as condições de trabalho (Aleksynska, 2018; Manilal, 2017). Deste modo, o exercício do poder disciplinar é da responsabilidade da ETT (entidade patronal dos colaboradores), enquanto a EUTT exerce o poder de direção estes. Durante a cedência temporária, a EUTT determina a duração do contrato de trabalho temporário (CTT), bem como a sua suspensão (Manilal, 2017).

Em termos gerais, os trabalhadores temporários são na maioria mais jovens que os trabalhadores permanentes, e apresentam um nível educacional inferior à maioria dos trabalhadores. As mulheres, imigrantes, trabalhadores com baixas qualificações e estudantes constituem os perfis mais comuns. Apesar destes perfis, existem alguns trabalhadores de determinadas áreas que recorrem a este modelo de trabalho pela sua flexibilidade, como trabalhadores especializados na área da saúde e na indústria de computação (Kirk & Belovics, 2008).

Devido a todas estas especificidades, esta modalidade de trabalho apresenta vantagens e desvantagens para os três elos desta relação.

De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (2002), o trabalho temporário refere-se a um tipo de trabalho de natureza provisória e descontínua, com uma duração limitada e dependente (Aleksynska, 2018; Garcia, 2013; Wilkin et al., 2018), o que torna esta forma de emprego intrinsecamente precária (Ferreira & Santos, 2013). Em termos gerais, um trabalho precário refere-se a um emprego inseguro e incerto, sem previsão quanto ao futuro profissional (e.g., os contratos de trabalho temporário), e pouco valorizado socialmente. Esta insegurança sujeita o indivíduo a uma situação de vulnerabilidade, principalmente pela dificuldade de acesso a direitos sociais quando ficam desempregados (e.g. rendimentos de desemprego) (Olsthoorn, 2014).

Devido à sua natureza precária, a utilização de TT possui determinadas vantagens e implicações, tanto para a empresa utilizadora, como para o trabalhador temporário. Este tipo de vínculo possui alguns aspetos positivos para o trabalhador temporário, principalmente a quem se interessa em manter este tipo de vínculos de curta duração (Garcia, 2013). O trabalho temporário pode ser útil para indivíduos que necessitam de um rendimento extra e que conseguem articular com outras atividades (Kirk & Belovics, 2008), ou até contribui para a redução do desemprego, no sentido em que permite que os trabalhadores que não conseguem um trabalho permanente, se mantenham no mercado de trabalho (De Graaf-Zijl, 2005). Todavia, a Eurofound²⁰ indica que a maioria dos indivíduos em situação de desemprego recorrem ao TT involuntariamente, por não encontrarem outras formas de trabalho permanente (Ferreira & Santos, 2013).

²⁰ Fundação europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho

Também, o recurso ao TT pode ser útil para o indivíduo entrar no mercado de trabalho, permitindo-lhes iniciarem a sua vida profissional (Cuyper et al., 2008), como é o caso dos estudantes (Manilal, 2017; Wilkin et al., 2018)

Contudo, nem tudo são vantagens. O trabalho temporário tem consequências para os trabalhadores, comparativamente com os trabalhadores regulares. Estas dificuldades sentem-se ao nível da segurança, condições de trabalho, combinação trabalho-família, formação profissional, etc. (De Graaf-Zijl, 2005). À partida, a relação laboral tripartida do TT pode originar um conjunto de contingências específicas que dificultam a inserção dos trabalhadores temporários. Isto significa que o facto de as responsabilidades estarem divididas entre a ETT e a EUTT, pode levantar questões relativamente às obrigações e deveres de cada uma das partes. Assim sendo, os trabalhadores temporários sentem que ocupam um estatuto inferior na EUTT, comparativamente com os trabalhadores efetivos da empresa-utilizadora. (Ferreira & Santos, 2013). Isto pode dificultar a formação de relações dentro da empresa utilizadora, e, por sua vez, dificultar o desenvolvimento do sentimento de pertença na empresa (Ferreira & Santos, 2013; Garcia, 2013; Wilkin et al., 2018).

Outro aspeto negativo está relacionado com a segurança e saúde no trabalho (SST). Os trabalhadores com contratos temporários parecem ser mais suscetíveis a sofrer acidentes de trabalho, já que possuem menos experiência com o local de trabalho e não têm tempo para conhecer a atividade. Igualmente, por se tratar de trabalhadores temporários, as próprias empresas têm menos incentivos para fornecer treinamento de prevenção de acidentes e segurança do trabalho a estes colaboradores (De Graaf-Zijl, 2005; Picchio & van Ours, 2017). Assim, estes trabalhadores têm mais dificuldade em reportar um acidente ou doença de trabalho, visto que no trabalho temporário, a SST não é da responsabilidade da EUTT, o que facilita e camufla os riscos e acidentes (De Graaf-Zijl, 2005).

O recurso sistemático ao TT também pode afetar a aquisição de experiência profissional e o desenvolvimento de competências, pelo facto de os trabalhadores temporários trabalharem sucessivamente em empregos instáveis. De facto, estudos da Eurofound indicaram que estes trabalhadores sentem que não se desenvolvem profissionalmente no trabalho ao nível de competências e conhecimentos. Do mesmo

modo, verificou-se que estes indivíduos fazem parte do grupo que menos oportunidades de formação profissional recebe (Ferreira & Santos, 2013).

O trabalho temporário também está fortemente associado a funções menos qualificadas, mais mal remuneradas, e com menos regalias associadas ao trabalho (Kahn, 2012; Wilkin et al., 2018). Igualmente, os trabalhadores temporários têm menos oportunidades de formação e desenvolvimento profissional (Kahn, 2012).

Todos estes fatores podem contribuir para a diminuição da motivação do colaborador temporário, e afetar o seu desempenho e bem-estar (Wilkin et al., 2018).

Para além destes aspetos, a maioria das pesquisas encontraram uma relação negativa entre o emprego temporário e a perceção de segurança no emprego, ou seja, os trabalhadores temporários sentem instabilidade permanente no seu trabalho e sentem-se menos seguros relativamente ao seu futuro profissional (De Graaf-Zijl, 2005). Isto pode gerar descontentamento com as empresas acolhedoras, e um menor compromisso com a empresa (Garcia, 2013), afetando inclusivamente os níveis de satisfação no trabalho. Vários estudos documentaram uma forte ligação entre satisfação no trabalho e tipo de contrato. Efetivamente, verifica-se que o emprego temporário está negativamente associado ao nível de satisfação no trabalho relatado pelos colaboradores, bem como está relacionado com condições de trabalho piores. Igualmente, verificou-se que condições de trabalho mais precárias estão associadas a menores níveis de satisfação no trabalho, o que reforça a ligação entre o trabalho temporário e a satisfação no trabalho (Aleksynska, 2018; Musah et al., 2017). Em organizações que acolhem trabalhadores temporários, e que, por sua vez, possuam trabalhadores permanentes, as discrepâncias relativas ao grau de (in)satisfação tendem a ser maiores, visto que os trabalhadores temporários tendem a usufruir de menos benefícios, comparativamente com os colaboradores permanentes da empresa utilizadora (Garcia, 2013; Musah et al., 2017).

Igualmente, estes trabalhadores não desenvolvem um contrato psicológico com a empresa utilizadora, visto que não possuem uma expectativa elevada de continuidade e sabem que estão a prestar um serviço temporário. Por outro lado, a expectativa pode ser criada com a ETT, que vai poder alocar estes trabalhadores a outras empresas utilizadoras, tendo em conta um feedback positivo do seu desempenho (Cesário, 2013).

Assim, esta atividade possui uma conotação negativa, uma vez que várias empresas recorrem a este tipo de serviço por uma mera consideração de custos,

usufruindo dos trabalhadores temporários e da sua atividade. Por exemplo, o setor industrial está sempre muito suscetível à existência de picos e baixas de produção. As indústrias recorrem ao TT para suprimir estas necessidades de mão-de-obra. Porém, quando existe um período de menor necessidade de produção, rapidamente os trabalhadores temporários são dispensados. Então, isto vai originar um sentimento constante de insegurança por parte dos trabalhadores temporários. Dado estas desvantagens, é normal que os indivíduos resistam a este regime de trabalho, optando por outras alternativas (Ferreira & Santos, 2013; Manilal, 2017).

Do ponto de vista da empresa-cliente, o recurso ao TT pode constituir a solução mais adequada. O trabalho temporário permite à empresa ter uma maior flexibilidade na gestão de Recursos Humanos, resultando no aumento da produtividade e competitividade, e na diminuição de custos (Manilal, 2017).

Igualmente, é de salientar o acesso a trabalhadores previamente selecionados pela ETT e com o perfil adequado às necessidades exigidas pela Empresa Utilizadora (Wilkin et al., 2018), que possuem uma vasta experiência profissional, ainda que tenham tido contratos de curta duração (Chambel et al., 2016).

A introdução das novas tecnologias nos processos de TT, permite as empresas-clientes contratarem mão-de-obra de uma forma cada vez mais rápida e eficaz, sem despenderem tempo num processo de recrutamento e seleção interno (Manilal, 2017). A utilização de TT assegura uma alta rotatividade de colaboradores, sem ser necessário assumir custos elevados, já que não precisam remunerar os trabalhadores quando a procura e o mercado de trabalho não o justificam. Igualmente, podem ter acesso a determinadas competências, sem ser necessário formar os seus colaboradores (Wilkin et al., 2018).

Todavia, existem também algumas desvantagens para a empresa-cliente, como a dificuldade de integração dos trabalhadores temporários conforme os valores e a missão da organização (Kirk & Belovics, 2008). Para além disto, os trabalhadores temporários podem não se adaptar ao trabalho. A cooperação entre os trabalhadores efetivos da empresa utilizadora e os trabalhadores temporários pode ser uma dificuldade, dadas as diferentes dinâmicas associadas a cada um destes. De facto, vários estudos demonstram que trabalhadores temporários podem impactar negativamente as atitudes e comportamentos dos funcionários permanentes (Wilkin et al., 2018).

5. Análise crítica do progresso

No dia seis de outubro de 2021, iniciei o meu estágio curricular no contexto do Mestrado em Psicologia Organizacional, que terminou no dia trinta e um de maio de 2022. Visto que o estágio teve lugar numa empresa de consultoria da área dos recursos humanos, ao longo do estágio foi possível observar e participar de um conjunto de atividades na área do recrutamento e seleção.

Deste modo, realizei um conjunto de atividades no âmbito do recrutamento e seleção, sobretudo ao nível do trabalho temporário. Assim, tive a oportunidade de colaborar em processos de Gestão Contratual e Cedência Direta, tal como já foi referido anteriormente neste relatório. De outubro a abril, estive responsável por processos de recrutamento e seleção para o setor industrial. Porém, no final de abril, foi-me proposto realizar a mudança de equipa de trabalho, passando a auxiliar os meus colegas de trabalho nos processos de recrutamento e seleção para o setor da construção civil e obras públicas (CCOP).

Por estarmos a viver uma situação pandémica, o contacto estabelecido com os candidatos e colaboradores estava limitado, principalmente nos primeiros meses de estágio, e por isso era dada preferência ao contacto telefónico ou online. Todavia, ao longo do tempo, houve uma flexibilização das medidas de proteção, e nesse sentido, foi-me permitido estabelecer contacto presencial com as pessoas, inclusive realizar algumas entrevistas pessoalmente.

No que diz respeito aos aspetos positivos relacionados ao estágio, posso referir que, desde o início foram-me dadas todas as condições materiais e equipamentos necessários à realização das atividades, tendo à minha disposição um espaço de trabalho pessoal, e equipamentos eletrónicos, como computador portátil e telemóvel.

Igualmente, destaco a hospitalidade e disponibilidade de todos os meus colegas de trabalho durante este percurso. Sempre me forneceram suporte e ajuda, e quando era necessário esclarecer alguma dúvida, estavam prontamente dispostos a colaborar e a escutar aquilo que tinha para dizer. Embora ao início existissem alguns anseios e medos, importa salientar que esta abertura constante, a troca de ideias e experiências com todos os envolvidos, o espírito de equipa e a boa disposição que caracterizam a delegação de Coimbra, foram fatores que facilitaram a minha integração e o meu processo de aprendizagem. De facto, ao longo do tempo fui-me sentindo cada vez mais confiante, tanto

nas atividades que realizei, como no meu papel dentro da empresa, uma vez que experienciei progressivamente mais autonomia e independência nas atividades.

A par disto, a oportunidade que tive de lidar diariamente com diversas situações/problemas que requerem uma resposta rápida e eficaz, possibilitou-me adquirir um conjunto de estratégias para lidar com a imprevisibilidade das pessoas e das situações. Efetivamente, realizar atividades no contexto do trabalho temporário, acarreta uma diversidade de desafios que são inerentes a esta prática, principalmente pela rapidez deste processo. Assim, diariamente era necessário lidar com determinadas situações que exigiam uma atuação célere, por exemplo, a necessidade de recrutar um colaborador para iniciar funções no mesmo dia em que nos surgiu o pedido, ou para o dia seguinte.

Assim, considero que todo este percurso permitiu uma vigorosa aprendizagem, assim como um forte crescimento e desenvolvimento profissional, pessoal e relacional. Além do mais, senti que o meu contributo à empresa era valorizado e reconhecido, e isso era visível na oportunidade de estabelecer contacto direto com os Clientes, que demonstrava que a empresa tinha confiança nas minhas capacidades e competências.

Como estive envolvido em processos de recrutamento e seleção para trabalho temporário, nas áreas da indústria e construção civil, foi possível adquirir um conjunto de conhecimentos e competências, como a análise de diversos perfis para diferentes funções, a condução de entrevistas aos candidatos, a medição dos atributos individuais, como aptidões, conhecimentos, capacidades e outras características (KSAOs). Estes atributos determinam o desempenho de uma determinada função, a clarificação de expectativas, valores, necessidades, interesses, entre outros aspetos (Ployhart et al., 2017; Rodrigues & Rebelo, 2011a). Igualmente, a realização destas atividades permitiu-me avaliar determinados aspetos psicológicos, como a motivação e atitudes do candidato (Ployhart et al., 2017).

Efetivamente, o recrutamento e seleção centra-se na análise e identificação dos KSAOs²¹ necessários para exercer uma determinada função. O acrónimo KSAOs está relacionado com os componentes a considerar ao examinar o desempenho passado e avaliar vários candidatos para uma função. As organizações contratam os seus colaboradores com base num vasto conjunto de KSAOs necessários para executar todas

²¹ KSAOs: Knowledge (conhecimento), skills (aptidões), abilities (capacidades) and other characteristics (outras características)).

as atividades de trabalho. De facto, o processo de seleção baseia-se nestas características do candidato, contudo, também o processo de recrutamento segue este modelo, ou seja, a identificação de pessoas que possuam o KSAOs necessários, e assim atraí-los para que aqueles que possuem estes componentes possam ser selecionados (Ployhart et al., 2017; Sackett et al., 2017).

O conhecimento (K) refere-se ao conjunto de informações factuais que uma determinada pessoa conhece e que podem ser aplicadas (e.g., idiomas). As aptidões (S) dizem respeito ao que uma pessoa atualmente pode fazer, ou seja, as capacidades necessárias para executar uma determinada tarefa. As capacidades (A) são características mais estáveis, que incluem capacidades cognitivas, sensoriais (e.g., acuidade visual), psicomotoras (e.g., destreza dos dedos, coordenação olho-mão) e físicas (e.g., resistência cardiovascular). As outras características (O) dizem respeito a atributos que não se enquadram nas categorias anteriores, e podem incluir valores, personalidade, criatividade, inteligência emocional, interesses vocacionais, etc. (Ployhart et al., 2017; Sackett et al., 2017).

A vertente prática que o estágio me proporcionou permitiu-me refletir criticamente acerca dos métodos e técnicas adotados pela TalenterTM nos processos de recrutamento e seleção, como as entrevistas realizadas. As entrevistas são uma das ferramentas de seleção mais utilizadas (Beardwell, 2007; Decenzo et al., 2016; Doll, 2017; Rodrigues & Rebelo, 2011a). No que diz respeito às entrevistas que realizadas aos candidatos, baseavam-se apenas na recolha de alguns dados biográficos, descrição das experiências profissionais, seguindo os pontos presentes nos formulários de inscrição na vaga (Beardwell, 2007).

Deste modo, penso que deveria existir uma maior preocupação com alguns indicadores que não são avaliados, bem como a necessidade de uma avaliação do candidato de um ponto de vista comportamental, que permita analisar capacidades e competências específicas dos candidatos para determinados perfis (e.g. comunicação, liderança ou relacionamento interpessoal) (Beardwell, 2007).

Assim, considero que uma forma de melhorar o processo de seleção consistia na utilização de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas (Decenzo et al., 2016), bem como a integração de perguntas de entrevista comportamental (Doll, 2017). As perguntas comportamentais pedem que os candidatos descrevam a forma como reagiram perante

uma determinada situação que enfrentaram no passado (Decenzo et al., 2016; Hoevemeyer, 2006). As entrevistas estruturadas baseiam-se numa análise de trabalho que identifica questões direcionadas a atitudes, comportamentos, capacidades e conhecimentos, que diferenciam os profissionais que vão ter o melhor desempenho para a função (Decenzo et al., 2016; Doll, 2017). As perguntas são abertas e podem incluir problemas ou situações complexas, como descrever uma situação que exigia uma determinada competência relacionada com o trabalho (Decenzo et al., 2016). Através destas questões, seria possível prever o desempenho futuro do candidato e perceber se está apto para o exercício da função (Beardwell, 2007; Doll, 2017).

Por sua vez, as entrevistas não estruturadas caracterizam-se por uma grande autonomia (Rodrigues & Rebelo, 2011a), são uma conversa de fluxo livre entre o candidato e o entrevistador (Decenzo et al., 2016). As perguntas são abertas e destinam-se a permitir que o candidato defina o curso da entrevista (Rodrigues & Rebelo, 2011a).

De facto, na literatura, as entrevistas são consideradas por muitos como sendo demasiado subjetivas, sujeitas a enviesamentos de avaliação causados pelo entrevistador, bem como apresentam fracos índices de fidelidade e validade preditiva, ou seja, não predizem com certeza o desempenho futuro do colaborador, principalmente as não-estruturadas (Beardwell, 2007; Doll, 2017; Rodrigues & Rebelo, 2011a).

Assim, uma forma de reduzir esta subjetividade, prende-se com a utilização de entrevistas semiestruturadas ou totalmente estruturadas, o que resulta no aumento da fidelidade e validade preditiva destas. Por outro lado, permite a diminuição da rotatividade e dos riscos legais associados, comparativamente com entrevistas menos estruturadas. Assim, tornam-se um melhor preditor do desempenho futuro de um determinado indivíduo (Beardwell, 2007; Doll, 2017). Igualmente, complementar as entrevistas com algumas ferramentas de seleção menos subjetivas como testes psicométricos podem contribuir para esse fim (Beardwell, 2007).

Contudo, algumas organizações continuam a utilizar um formato de entrevista tradicional, que por vezes contém perguntas de tipo situacional (também chamadas de perguntas hipotéticas, ou "e se") (Beardwell, 2007) (Hoevemeyer, 2006). Estas entrevistas são conhecidas por todas as pessoas, o que faz com que os candidatos fiquem mais facilmente à vontade do que com outros formatos. Todavia, o maior problema das entrevistas tradicionais é que praticamente todas as respostas às questões se tornam um

clichê, uma vez que existem inúmeros livros e sites que fornecem aos candidatos os exemplos de respostas mais adequadas a este tipo de questão (Hoevemeyer, 2006).

Assim, julgo que a adoção das sugestões acima referidas, tornaria o processo de recrutamento e seleção mais criterioso e eficaz. A existência de um guião de entrevistas pré-estabelecido poderia facilitar a análise de determinadas variáveis e melhorar o processo da entrevista, focando as questões para a análise de critérios relacionados com o comportamento do indivíduo, bem como as suas competências para o cargo (Doll, 2017; Hoevemeyer, 2006). Evidentemente que o ritmo frenético e os curtos prazos dos processos de trabalho temporário dificultam esta mudança. Porém, quando se tratam de perfis hierárquicos superiores ou, em processos de Cedência Direta, a realização de entrevistas comportamentais baseadas em competências seria mais adequada, principalmente pela sua maior validade preditiva, comparativamente com as entrevistas tradicionais (Hoevemeyer, 2006). Igualmente, também era mais provável que o processo finalizasse com uma contratação bem-sucedida, que, por sua vez, resulta no aumento da produtividade e na diminuição da rotatividade. Para além de que, por ser um processo estruturado, minimiza a probabilidade do entrevistador fazer perguntas ilegais ou inadequadas (Hoevemeyer, 2006; Rodrigues & Rebelo, 2011a).

Sendo a TalenterTM uma empresa especializada em consultoria de Recursos Humanos, o sucesso de um processo de recrutamento e seleção e a concretização dos pedidos dos Clientes devem-se, em parte, à quantidade de candidaturas que são recebidas. Deveras, nos primeiros meses de estágio, a TalenterTM vivia um momento em que o número de candidatos era considerado razoável, e o número de candidaturas era superior às ofertas de trabalho em aberto, tornando o processo de seleção mais criterioso. Contudo, ao longo do tempo, esta tendência não se manteve, e existiu uma diminuição drástica de candidaturas online.

De facto, a Internet tem um grande impacto nos processos de recrutamento e seleção nas organizações, e nos próprios candidatos que procuram emprego. (Calin, et al., 2016; Melanthiou et al., 2015) O recrutamento online ou e-recruitment é uma prática de recrutamento e seleção que constitui uma das estratégias mais utilizadas nos departamentos de Gestão de Recursos Humanos, e, neste sentido, a organização recorre a um conjunto de ferramentas online de modo a realizar um processo de recrutamento e divulgar as vagas de emprego em aberto (Calin, et al., 2016). Assim, a investigação

mostra que uma grande parte das organizações utilizam sistemas de *e-recruiting*, pois é possível rastrear um grande número de candidatos de forma rápida e eficiente (Gomes et al., 2016; Koch et al., 2018; Melanthiou et al., 2015; Zin et al., 2016), comparativamente com as estratégias clássicas de recrutamento e seleção, que exigiam que o técnico de RH realiza-se a análise de dezenas de currículos, a fim de decidir sobre um número mais limitado de pessoas, que posteriormente eram entrevistadas (Calin, et al., 2016).

Por outro lado, os candidatos acedem mais facilmente a informações sobre a empresa que está a contratar (Melanthiou et al., 2015), sendo possível filtrar a pesquisa de acordo com os seus interesses, e desta forma ter acesso a um conjunto de ofertas de trabalho (Calin, et al., 2016). Do mesmo modo, o recrutamento online permite que os departamentos de RH efetuem pesquisas acerca dos candidatos antes de decidir se estes se enquadram ou não no perfil que se pretende, incluindo blogs pessoais dos candidatos, a realização de pesquisas na Web (Google), e outras redes sociais, como o Facebook e Twitter (Melanthiou et al., 2015).

Efetivamente, a maioria dos candidatos que chegavam eram provenientes dos anúncios publicados online. Todavia, o número de candidaturas diminuiu significativamente. Em paralelo, os pedidos das empresas-clientes continuaram a aumentar, mais especificamente para o setor industrial. Isto levou a que muitos pedidos de Clientes não fossem satisfeitos, uma vez que o processo de recrutamento e seleção estava limitado pela falta de candidatos disponíveis. Assim, considero que esta instabilidade se revelou um ponto fraco, principalmente com a transição para a equipa de CCOP. De facto, no setor da construção civil existe muita carência de mão-de-obra. E, apesar dos esforços na criação de anúncios apelativos, e, posteriormente, a sua divulgação (e.g., a distribuição de *flyers*²² nas zonas de Leiria, Entroncamento, Tomar e Ourém), a verdade é que o *feedback* recebido destes anúncios era praticamente inexistente. Claramente, isto repercutia ao nível da quantidade de atividades a realizar.

Todavia, o balanço é positivo, na medida em que fui capaz de cumprir a maioria dos objetivos que me foram propostos pela TalenterTM, tal como ultrapassar algumas dificuldades que foram surgindo. Desta forma, o estágio permitiu-me desenvolver um conjunto de competências que se revelam importantes para o meu percurso profissional e pessoal. As competências são definidas por Bartram & Roe (2005) como um conjunto

²² Panfletos informativos das vagas de emprego

de capacidades aprendidas e adquiridas através da experiência do trabalho, integrando conhecimentos, valores pessoais e atitudes. Estas competências são fundamentais para o exercício de um profissional desta área, mais especificamente um psicólogo organizacional. (Bartram & Roe, 2005). Existem dois grupos principais de competências, as competências primárias e as competências transversais. As competências primárias estão diretamente relacionadas com o conteúdo psicológico, conhecimentos e competências necessários para a prática desta área profissional. As competências transversais são importantes para a prestação de um determinado serviço, mas não são exclusivas da atuação do psicólogo, sendo partilhadas com outras profissões (Bartram & Roe, 2005; EFPA, 2015).

Na verdade, em muitos momentos tive de sair da minha zona de conforto e expor-me a novas situações, principalmente pelo facto de estar a realizar tarefas no contexto do trabalho temporário, caracterizado pelo seu carácter dinâmico e rápido. Deste modo, fui capaz de aperfeiçoar a minha capacidade de resiliência. Também demonstrei a minha flexibilidade ao aceitar todas as tarefas e desafios que me foram surgindo. A flexibilidade está relacionada com a capacidade de adaptação à mudança e aceitação de novas ideias, e requer capacidade e vontade de adquirir novas competências (Kačamakovic & Lokaj, 2021). Um dos exemplos de flexibilidade está relacionado com a mudança de equipa a um mês do fim de estágio. A transição exigiu que me adaptasse a uma nova equipa, encarasse um grupo de pessoas com as quais não estava habituado a colaborar, tal como recrutar para um setor de atividade completamente novo, com diferentes perfis e dinâmicas de trabalho. Então, considero que estive capaz de lidar com a mudança e consegui adaptar-me a novas circunstâncias no ambiente de trabalho. De facto, o mundo organizacional está em constante mudança e a flexibilidade torna-se uma competência importante para trabalhar em contexto organizacional (Kačamakovic & Lokaj, 2021).

Igualmente, posso referir que desenvolvi competências sociais e interpessoais, que incluem a capacidade de lidar e desenvolver relações com diversas pessoas, de diferentes origens (Kačamakovic & Lokaj, 2021), através do atendimento aos colaboradores e candidatos, e o contacto com os colegas de trabalho.

Além das competências referidas anteriormente, desenvolvi as minhas capacidades de análise, seleção e organização de informação, gestão do tempo, uma vez que, dada a

quantidade de tarefas a realizar em simultâneo, tornava-se necessário realizar um planeamento e organização dessas atividades.

Outras competências que desenvolvi prendem-se com a capacidade de trabalhar em equipa, uma vez que alguns processos eram destinados a mais que um consultor, e tornava necessário colaborar e comunicar com o outro, ouvir as suas opiniões, dividir responsabilidades e distribuir tarefas. A ótima comunicação entre os membros de uma equipa é um requisito fundamental para o um bom desempenho desta. A comunicação, falada e escrita, é uma competência interpessoal importante em contexto organizacional (Kačamakovic & Lokaj, 2021).

Ao longo do estágio, a autonomia que me foi sendo dada progressivamente nos processos de recrutamento e seleção e, por sua vez, a relação que fui criando com os Clientes, permitiu-me desenvolver capacidades de definição de metas e objetivos. A especificação de metas diz respeito à interação com o cliente, a fim de definir os objetivos do serviço que será prestado (Bartram & Roe 2005). O contacto com os Clientes permitia-me avaliar as suas necessidades ao nível do recrutamento e seleção, e receber indicação relativamente ao perfil pretendido.

Para além disso, foi possível adquirir e desenvolver vários conhecimentos e competências, nomeadamente, ao nível da avaliação individual, ou seja, avaliar atributos individuais (capacidades, atitudes, traços de personalidade, competências, conhecimentos, etc.) através da triagem curricular, das entrevistas que foram realizadas e da observação dos indivíduos (Bartram & Roe 2005; EFPA, 2015).

Ao nível da intervenção, destaco a intervenção orientada para a pessoa, uma vez que todo o planeamento realizado tinha como objetivo encontrar o(s) indivíduo(s) que possuíam as competências, os conhecimentos, as aptidões necessárias para exercer a função (Bartram & Roe, 2005; EFPA, 2015). Igualmente, desenvolvi competências relacionadas com a comunicação, isto é, fornecer informações aos clientes, de forma adequada às necessidades e expectativas destes (Bartram & Roe, 2005). Em particular, através da atribuição de feedback, quer aos candidatos como aos Clientes. Apesar do candidato ter sido selecionado ou não para vaga, era necessário contactar o indivíduo e informá-lo do resultado do processo (Bartram & Roe, 2005; EFPA, 2015). Para mim esta era a fase mais difícil do processo de recrutamento e seleção, principalmente quando tinha de informar o candidato que não ficou selecionada para a vaga. Por fim, o estágio

permitiu-me competências ao nível do relacionamento interpessoal e constitui uma fonte de autoconhecimento.

CONCLUSÃO

Por fim, fazendo uma apreciação global do meu estágio, o balanço é positivo, na medida em que tive a oportunidade de aplicar os conhecimentos práticos adquiridos nas aulas teóricas do Mestrado em Psicologia Organizacional, bem como fomentou o meu crescimento e desenvolvimento pessoal, profissional e relacional. Igualmente, foi possível adquirir um vasto conjunto de conhecimentos técnicos associados à prática dos Recursos Humanos, especialmente na área do recrutamento e seleção, através dos processos em que estive inserido no contexto do trabalho temporário.

As atividades que desenvolvi ao longo do estágio proporcionaram-me acompanhar todo o processo do recrutamento e seleção, desde a chegada do pedido do Cliente, até à admissão do colaborador, e, posteriormente, todo o acompanhamento e gestão contratual realizado. As atividades realizadas incidiram na criação e publicação de anúncios, na triagem curricular de candidatos, condução de entrevistas de seleção, atividades no âmbito da Gestão Administrativa de Recursos Humanos, e por fim, o atendimento/gestão de candidatos, colaboradores e Clientes.

Por outro lado, por vezes considero que dentro da área dos Recursos Humanos o meu conhecimento atual está muito limitado aos processos de recrutamento e seleção. Apesar de ser a área dos RH com que mais me identifico, julgo que gostaria de ter atuado em outros âmbitos, bem como realizar atividades mais diversificadas. Deste modo, penso que teria sido mais enriquecedor para o meu estágio curricular, uma vez que teria uma perspetiva mais global do trabalho dos Recursos Humanos. Porém, considero que tive a oportunidade de me especializar na área do recrutamento e seleção, principalmente para trabalho temporário, o que me permitiu conhecer toda a dinâmica inerente a esta prática.

Referências

- Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) (2008). *Cadernos informativos: Relações de trabalho. Trabalho temporário*. Palmigráfica.
- Aleksynska, M. (2018). Temporary employment, work quality, and job satisfaction. *Journal of Comparative Economics*, 46(3), 722–735.
<https://doi.org/10.1016/j.jce.2018.07.004>
- Bartram, D., & Roe, R. A. (2005). Definition and assessment of competences in the context of the European Diploma in Psychology. *European Psychologist*, 10(2), 93–102. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.2.93>
- Beardwell, J. (2007). Recruitment and selection. In J. Beardwell & T. Claydon (Eds.) *Human Resources management: A contemporary approach* (pp. 189-222). Prentice Hall/Financial Times.
- Calin, G., Bivolaru, I., & Ivan, P. (2016). Comparative analysis of the online recruiting platforms using utility-related factors. *Informatica Economică*, 20(2), 15-23.
<https://doi.org/10.12948/issn14531305/20.2.2016.02>
- Cesário, F. (2013, julho/agosto). Trabalho temporário e empregabilidade. *Recursos Humanos Magazine*, pp. 28-34.
https://www.researchgate.net/publication/256174374_Artigo_2_-_Trabalho_Temporario_e_Empregabilidade
- Chambel, M. J., Lorente, L., Carvalho, V., & Matinez, I. M. (2016). Psychological contract profiles among permanent and temporary agency workers. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 79-94. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2014-0070>
-

- Chambel, M. J., & Sobral, F. (2019). When temporary agency work is not so temporary. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 238–256.
<https://doi.org/10.1177/0143831X18805931>
- Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management* (12^a ed.). Wiley
- Decreto-Lei n.º 260/2009 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (2009).
Diário da República: Série I, n.º 187/09. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/260/2009/p/cons/20160823/pt/html>
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Volition and reasons for accepting temporary employment: Associations with attitudes, well-being, and behavioural intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 363 – 387. <https://doi.org/10.1080/13594320701810373>
- Doll, J. L. (2017). Structured interviews: Developing interviewing skills in Human Resource management courses. *Management Teaching Review*, 3(1), 46-61.
<https://doi.org/10.1177/2379298117722520>
- EFPA. (2015). *EuroPsy: Certificado Europeu de Psicologia*.
https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/euopsy_regulamento.pdf
- Ferreira, I., & Santos, M. (2013). Análise da utilização de trabalho temporário em empresas portuguesas: Riscos e alternativas. *International Journal on Working Conditions* (5), 18-38.
https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=87441
-

- Fred, M. O., & Kinange, U. M. (2018). Effectiveness of e-recruitment in organization development. *Management and Economics Journal*, 2(4), 294-301.
<https://doi.org/10.18535/mej.1024>
- Garcia, C. P. (2013). *Trabalho temporário: Motivos para trabalhar como temporário e Síndrome de Burnout*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora].
Repositório da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/15253>
- Girard, A., & Fallery, B. (2011). E-recruitment: From transaction-based practices to relationship-based approaches. In Bondarouk, T., Ruël, H. & Kees Looise, J. (Eds.) *Electronic HRM in Theory and Practice: Advanced Series in Management* (Vol. 8, pp. 143-158). Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1108/S1877-6361\(2011\)0000008016](https://doi.org/10.1108/S1877-6361(2011)0000008016)
- Gomes, D. R., Figueiredo, I., & Ribeiro, N. (2016). Analysing applicant's attraction with social networks on both sides of the table: Those who recruit and those who are recruited have a compatible performance?. *Journal of Human Resource Management*, 19(2), 18-30. <http://hdl.handle.net/10400.8/3395>
- De Graaf-Zijl, M. (2005). The economic and social consequences of temporary employment: A review of the literature. *SEO Discussion Papers*, 47(1), 107-139. <https://www.researchgate.net/publication/254852757>
- Hoevermeyer, V. A. (2006). *High-impact interview questions: 701 behavior-based questions to find the right person for every job* (1^a ed.). American Management Association.
- Kaçamakovic, M. K., Lokaj, A. S. (2021). Requirements of organization for soft skills as an influencing factor of their success. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(1), 295-303. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0025>
-

- Kahn, L. M. (2012). Temporary jobs and job search effort in Europe. *Labour Economics*, 19(1), 113-128. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2011.09.001>
- Kirk, J., & Belovics, R. (2008). A look into the temporary employment industry and its workers. *Journal of employment counseling*, 45(3), 131-142. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2008.tb00052.x>
- Koch, T., Gerber, C., & Klerk, J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn?. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>
- Lopes, M. (2022, janeiro 04). *Grupo Talenter™ é agora Wellow™ Group*. Human Resources Portugal. <https://hrportugal.sapo.pt/grupo-talenter-e-agora-wellow-group/>
- Manilal, C. B. (2017). A experiência do trabalho temporário na perspetiva do colaborador: Motivações, satisfação e comportamentos de cidadania organizacional. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/46520>
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The use of social network sites as an e-recruitment tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31–49. <https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the reserach on organizations design. *Management Science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Musah, A. A., Zulkipli, G., & Ahmad, N. S. (2017). Relationship between organizational communication and job satisfaction in temporary work environment: An empirical study of plant turnaround workers. *Global Business*
-

and Management Research: An International Journal, 9(1), pp. 1-13.

https://www.researchgate.net/publication/325924523_Relationship_between_Organizational_Communication_and_Job_Satisfaction_in_Temporary_Work_Environment_An_Empirical_Study_of_Plant_Turnaround_Workers

Olsthoorn, M. (2014). Measuring precarious employment: A proposal for two indicators of precarious employment based on set-theory and tested with dutch labor market-data. *Social Indicators Research*, 119(1), 421–441. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0480-y>

Picchio, M., & van Ours, J. C. (2017). Temporary jobs and the severity of workplace accidents. *Journal of Safety Research*, 61(1), 41-51. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsr.2017.02.004>

Ployhart, R. E., Tippins, N., & Schmitt, N. (2017). Solving the supreme problem: 100 years of selection and recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291–304. <https://doi.org/10.1037/apl0000081>

Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011a). Da exactidão das medidas à eficácia do processo de selecção. Em A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 481-525). Imprensa da Universidade de Coimbra. http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_10

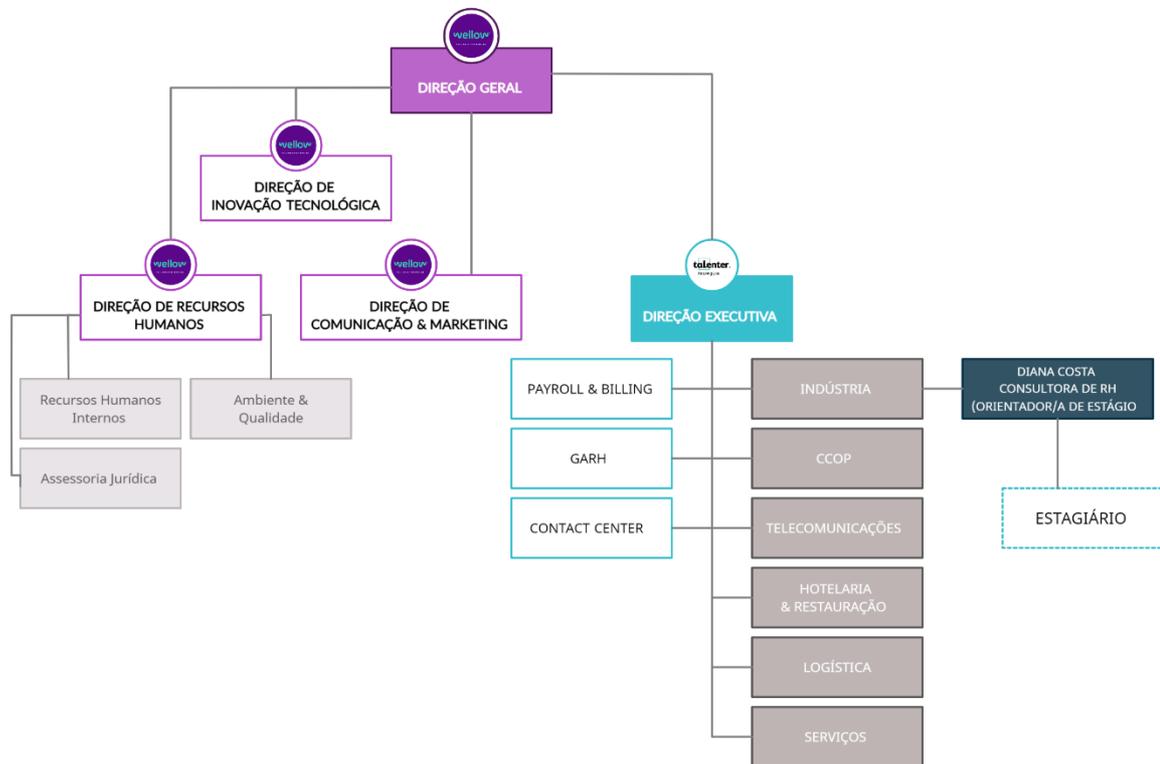
Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011b). Recrutamento e selecção de pessoas: Conceitos chave, abordagens e procedimentos. Em A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 441-480). Imprensa da Universidade de Coimbra. http://dx.doi.org/10.14195/978-989-26-0238-7_9

- Sackett, P. R., Lievens, F., Van Iddekinge, C. H., & Kuncel, N. R. (2017). Individual differences and their measurement: A review of 100 years. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 254–273. <https://doi.org/10.1037/ap10000151>
- Santos, C. (2019, outubro 7). *Talenter, 20 anos de uma marca com os olhos postos no futuro*. Talenter. <https://www.talenter.com/detail-news/talenter-20-anos-de-uma-marca-com-os-olhos-postos-no-futuro/>
- Talenter. (2022, julho 01). *Futuring you*. www.talenter.com
- Wilkin, C. L., Jong, J. P., & Rubino, C. (2018). Teaming up with temps: The impact of temporary workers on team social networks and effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(2), 204–218. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1418329>
- Zin, S. M., Jaafar, N., Mat, R., Alias, W., & Ashari, H. (2016). E-recruitment technology: The effective source of recruitment. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 6*(15), 84-89. <https://www.semanticscholar.org/paper/E-Recruitment-Technology%3A-The-Effective-Source-of-Zin-Jaafar/490e8d7069007b8ee4105d714c0ad725dddbed4b>
-

Anexos

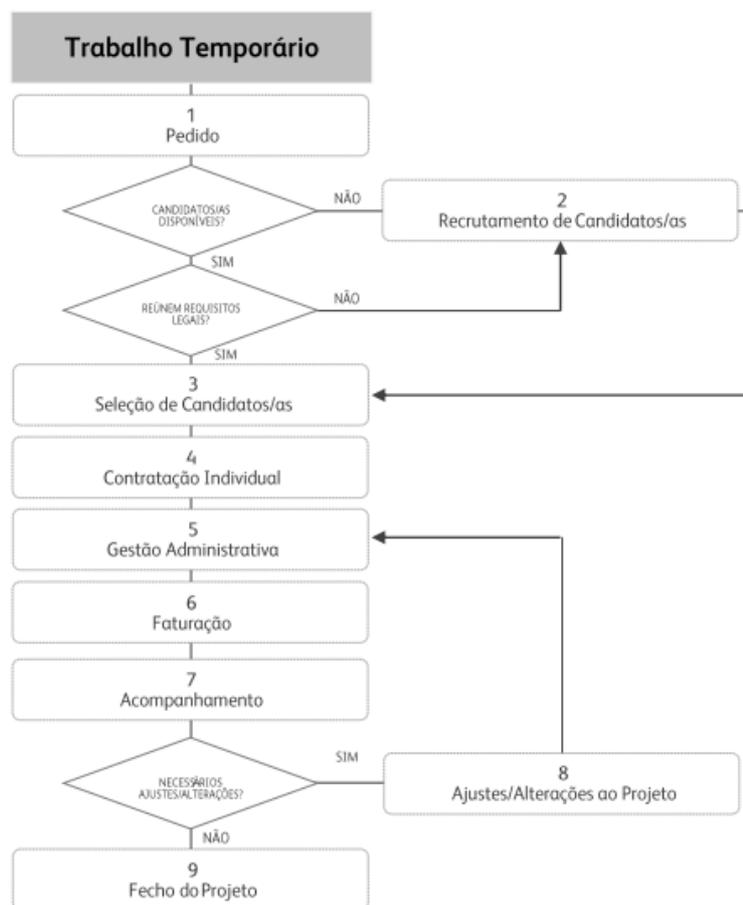
Anexo A

Organograma da Talenter™



Anexo B

O processo do trabalho temporário



Anexo C

Ficha de dados pessoais de candidatos (AHRNET)

AHRNET - Recrutamento e Selecção de Pessoal - [Novo Candidato]

Sistema Tabelas Recursos Humanos Comercial iNet Janelas Ajuda

Sessão Tabelas Candidatos Empresas Propostas Processos Sair

Candidatos
Novo

Agência: 006 Código: ?????????? Nome: **Activo**

Dados Pessoais | Formação | Conhecimentos | Experiência | Cat. Prof. / Especialidades | Avaliação | Processos | Actividades | Outros Dados | Documentação | Características | Histórico Mensagens | iNet - Ofertas Emprego

Dt. Nascimento: Sexo: Estado Civil: Inscrição: 14-10-2021 Estado:

Morada

Nº: Localidade:

Cod. Postal: Distrito: Concelho: Freguesia:

Documentos

B./Passaport: Arquivo: Validade:

Contribuinte: Segurança Social:

Naturalidade:

Nacionalidade: 2ª Nacionalidade:

Estrangeiro Número (A/F): Data Emissão: Data Validade:

Carta de Condução:

Vatura

Contactos

Telefone:

Telemóvel:

eMail:

Últ. Contacto:

Últ. Disponibilidade:

Processo

iNet: Por: Data:

Webste:

Cód. Processo: Estado:

Empresa:

Cidade Por: Data Criação: Alterado Por: Data Alteração:

Novo Gravar Cancelar Remover Sincronizar Ligações Imprimir Com Contactos Sair

Anexo D

Criação do anúncio da oferta de emprego e publicação (AHRNET)

AHRNET - Recrutamento e Selecção de Pessoal - [Oferta de Emprego iNet

Sistema Recursos Humanos Comercial iNet Relatórios Janelas Ajuda

Sessão Candidatos Empresas Propostas Processos Relatórios Sair

Ofertas de Emprego
Alteração

Detalhe Exportação

Cód. Processo Cliente Estado Processo

Referência Categoria Agência Função

Escolaridade Sector

Local Salário

Área Act.

Modelo de Oferta de Emprego

Cliente - Caracterização Descrição Requisitos Oferta

- Formação em Contabilidade, Gestão, Finanças ou semelhantes;
- Contabilista Certificado, inscrito na Ordem dos Contabilistas Certificados (fator obrigatório);
- Experiência profissional mínima de 2 a 5 anos em funções de Contabilidade, preferencialmente em contexto industrial;
- Capacidade para assumir de forma autónoma a contabilidade da empresa;
- Prática contabilística e fiscal;
- Espírito analítico e orientação para a resolução de problemas;
- Facilidade de utilização de diferentes sistemas, aplicações e tecnologias;

Contacto Telefone E-Mail

AHRNET - Recrutamento e Selecção de Pessoal - [Oferta de Emprego iNet - 0000030266]

Sistema Recursos Humanos Comercial iNet Relatórios Janelas Ajuda

Sessão Candidatos Empresas Propostas Processos Relatórios Sair

Ofertas de Emprego
Alteração

Detalhe Exportação

Dt. Início Dt. Fim Activo Anónimo Destaque

Feira Virtual Até

Website

Website	Última Exportação	Exportado Por	Net-Empregos	Exportado Em	Exportado Por	Trabalho Certo	Exportado Em	Exportado Por
Talenter GP	31-05-2022 10:10:00	BASAN	<input checked="" type="checkbox"/>	10-05-2022 09:38:00	BASAN	<input type="checkbox"/>		

Anexo E
Anúncio de vaga de emprego: website oficial da
Talenter™



A TALENTER™

PESSOAS

EM

Serralheiro Mecanico (M/F)

Coimbra, 27 Junho 2022

0000030965

CATEGORIA

Serralheiro/a Mecânico/a

LOCALIZAÇÃO

Coimbra

DESCRIÇÃO

A Talenter™ está atualmente em processo de recrutamento de Serralheiro Mecanico (M/F) para empresa nossa cliente na área da indústria.

O Serralheiro Mecanico (M/F) será responsável por diversas tarefas inerentes à categoria profissional.

Local: Coimbra

REQUISITOS

- Experiência em manutenção industrial;
- Conhecimentos de trabalho com torno e em soldadura;
- Habilitação de condução de empilhador
- Escolaridade mínima obrigatória;
- Disponibilidade para trabalhar pelo período de 1 mês.

CONDIÇÕES

Integração em equipa jovem

Horário de 40 horas semanais, de 2ª a 6ª feira

Entrada imediata

futurainq You!

Anexo F

Formulário de candidatura a oferta de emprego : website

oficial da Talenter™

 A TALENTER™ PESSOAS EMPRESAS FORMAÇÃO pesquisa 		
<h3>Serralheiro Mecanico (M/F)</h3> <p>Coimbra, 27 Junho 2022</p> <p>0000030965</p> <p>CATEGORIA Serralheiro/a Mecânica/a</p> <p>LOCALIZAÇÃO Coimbra</p> <p>DESCRIÇÃO A Talenter™ está atualmente em processo de recrutamento de Serralheiro Mecanico (M/F) para empresa nossa cliente na área da indústria. O Serralheiro Mecanico (M/F) será responsável por diversas tarefas inerentes à categoria profissional.</p> <p>Local: Coimbra</p> <p>REQUISITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiência em manutenção industrial; - Conhecimentos de trabalho com torno e em soldadura; - Habilitação de condução de empilhador - Escolaridade mínima obrigatória; - Disponibilidade para trabalhar pelo período de 1 mês. <p>CONDIÇÕES Integração em equipa jovem Horário de 40 horas semanais, de 2ª a 6ª feira Entrada imediata</p> <p>futuring You!</p>		<p>DADOS PESSOAIS</p> <p>NOME COMPLETO *</p> <p>DATA DE NASCIMENTO (DD/MM/AAAA) *</p> <p>GÉNERO ▼</p> <p>ESTADO CIVIL ▼</p> <p>Nº BI / CC / PASSAPORTE</p> <p>DATA DE VALIDADE (DD/MM/AAAA)</p> <p>CONTRIBUINTE *</p> <p>Nº SEGURANÇA SOCIAL</p> <p>NACIONALIDADE</p> <p>MORADA *</p> <p>LOCALIDADE *</p> <p>CÓDIGO POSTAL (0000-000) *</p>

Anexo G

Importação dos candidatos (AHRNET)

AHRNET - Recrutamento e Seleção de Pessoal - [iNet]

Sistema Recursos Humanos Comercial iNet Relatórios Janelas Ajuda

Sessão Candidatos Empresas Propostas Processos Relatórios Sair

iNet Import
Candidaturas iNET

Website: Agência: Oferta de Emprego: Função:

2 de 2 Registo(s)

Exp.	Oferta	Agência	Nome	Bilhete Identidade	Contribuinte	Data Nascimento	Data Inscrição	Validação / Sincronização	Ação	Descrição Adicional

< III >

2 Registo(s)

Detalhes da Oferta

Categoria: Função:

Empresa:

Dados Básicos | Disp. Geografica

Legenda: Atualizar Criar Sem Ação Erro

Anexo H

Processo de Seleção do candidato (AHRNET)

Processo de Seleção do Candidato
Alteração

Candidato
Agência Código Nome
015

Fases Avaliação Competências Outros Documentação Fecho

Fases
+ Adicionar - Remover

Fase	Data	Consultor	Resultado	Valor	Notas
▶	31-05-2022 11:48:54	Benjamim Alexa...			

Fase Data Consultor Resultado Valor

Entrevista Inicial
Entrevista no Cliente
Admissão

Novo Gravar Cancelar Remover Fechar Processo

Processo de Seleção do Candidato
Alteração

Candidato
Agência Código Nome
015

Fases Avaliação Competências Outros Documentação Fecho

Fases
+ Adicionar - Remover

Fase	Data	Consultor	Resultado	Valor	Notas
▶	31-05-2022 11:48:54	Benjamim Alexa...			

Fase Data Consultor Resultado Valor

Favorável
Desfavorável
Reservas
Faltou
Desistiu

Novo Gravar Cancelar Remover Fechar Processo

Anexo I

Indicadores de avaliação do candidato (AHRNET)

Processo de Seleção do Candidato
Alteração

Candidato
Agência: 015 | Código: | Nome: |

Fases: Avaliação | Competências | Outros | Documentação | Fecho

Presença

Motivação:

Disponibilidade:

Adequação à Cultura:

Experiência:

Características Comportamentais:

Conhecimentos Específicos: Línguas:

Conhecimentos Específicos: Informática:

Testes:

Fases: Avaliação | Competências | Outros | Documentação | Fecho

Tem Avaliação?

Descrição	1	2	3	N/A
<input checked="" type="checkbox"/> Visão estratégica do negócio/mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivação intrínseca e resiliência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inteligência emocional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientação por objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientação para o cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de comunicação verbal...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de gestão de tempo e pr...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atenção ao pormenor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gosto pelo trabalho em equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carácter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa, proactividade e entusiasmo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negociação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gosto e disponibilidade para aprender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dados Pessoais | Dados Pagamento | Formação | Conhecimentos | Experiência | Cat. Prof. / Especialidades | **Avaliação** | Processos | Actividades | Outros Dados | Documentação | Características

Apresentação / Comunicação	Características Comportamentais	Motivação	Disponibilidade	Potencial	Observações	Indicado Para
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

< III >

Apresentação / Comunicação

Características Comportamentais

Motivação

Competências Técnicas

Disponibilidade

Potencial

Indicado Para

Observações

Anexo J

Gestão de Contratos de Trabalho (GTT)

