



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Diana Isabel Pais Coutinho

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2022/2023

Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado
em Psicologia Organizacional, orientado pelo Professor Doutor
Paulo Renato Martins Ribeiro Silva Lourenço

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

Julho de 2023

Agradecimentos

Chegado este momento final, quero agradecer a todos que, de diferentes maneiras, tornaram este momento possível e especial, dos quais não poderia deixar de destacar:

Em primeiro lugar, ao Professor Doutor Paulo Renato pela dedicação, preocupação e disponibilidade. Um enorme obrigado pelo apoio, compromisso e pela sabedoria transmitida. Aos meus colegas de mestrado e, em especial, ao grupo deste último ano, por todas as palavras de alento e risadas.

Aos meus pais que tornaram este sonho em realidade, agradeço por todas as palavras de carinho, pela confiança e força. Ao meu irmão e à Daniela por toda ajuda e apoio nos momentos mais difíceis. Aos meus avós e tios pelo carinho incansável. À Margarida e ao Sérgio por me terem cultivado este sonho e me terem dado forças para lutar por ele. Aos meus primos, por terem sentido este sonho como sendo, também, o deles.

À minha família de praxe, agradeço por estarem comigo todos os dias desta caminhada, pela amizade bonita que construímos e pelas conversas que me deram esperança da chegada deste dia.

À Patrícia, Silvia e Juliana pela amizade que, ao longo destes anos, me tem feito crescer. São o meu porto de abrigo, a minha força nos dias de tempestade e a minha alegria nos dias de primavera. À Joana, Jorge, Miguel e João deixo uma palavra de muito carinho, sem eles este caminho não teria sido tão bonito.

Ao Renato, pelo amor, força e apoio. Foi o meu pilar. Agradeço-lhe, igualmente, por todos os dias de pressão para a conclusão do relatório.

Um especial agradecimento ao Grupo Leader que proporcionou as condições adequadas para a realização do estágio. Às minhas colegas da agência de São João da Madeira por me terem acolhido tão bem, pelo apoio e por contribuírem para o meu crescimento profissional e pessoal. Uma palavra de apreço à Doutora Joana Frade pela sua exima dedicação, preocupação e por toda a sabedoria transmitida.

Por fim, gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos à Patrícia, Renato, Juliana, Mariana, Stive e Anne pelo tempo dispensado e paciência na leitura deste relatório. Acredito que as vossas observações foram fundamentais para melhorar a qualidade do mesmo.

Obrigada a todos!

“Tudo o que tu podes alcançar está à distância da tua coragem para arriscar.”

Raul Minh'alma

Índice

Introdução	6
Apresentação do sistema de ação	7
Leader.....	7
Cultura Organizacional - Missão, Visão e Valores	8
Enquadramento e análise da estrutura organizacional no sistema de ação	9
Leader São João da Madeira	11
Atividades desenvolvidas no âmbito do Trabalho Temporário	12
Trabalho Temporário.....	13
Recrutamento e Seleção	17
<i>Gestão das redes sociais</i>	18
<i>Análise de candidaturas, triagem curricular e/ou telefónica</i>	21
<i>Entrevistas de Seleção</i>	22
<i>Apresentação ao Cliente</i>	24
<i>Análise crítica do processo de Recrutamento e Seleção</i>	24
Atividades Comerciais	26
<i>Prospecção de empresas</i>	28
<i>Abordagem Telefónica</i>	29
<i>Abordagem através de Email</i>	30
<i>Follow up</i>	30
<i>Reuniões e Proposta Comercial</i>	31
<i>Análise crítica das atividades comerciais</i>	31
Outras atividades desenvolvidas	32
Considerações Finais	35
Competências e conhecimentos adquiridos/desenvolvidos	35
Pontos fortes e fracos	39
Estratégias aplicadas para ultrapassar os obstáculos experienciados.....	41

Principais contributos para a organização	42
Conclusão	43
Referências Bibliográficas	45
Anexos	52
Anexo 1	53
Anexo 2	54
Anexo 3	55
Anexo 4	56
Anexo 5	57
Anexo 6	58
Anexo 7	59

Introdução

O presente relatório ocorreu no âmbito do estágio curricular anual do segundo ano do Mestrado de Psicologia Organizacional, realizado na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Este é um momento importante no percurso académico do estudante ao permitir aplicar, em ambiente real de trabalho, os conhecimentos adquiridos na formação académica e aprofundar/desenvolver outros.

O estágio foi realizado em regime presencial e teve a duração de sete meses, entre outubro de 2022 e abril de 2023. A organização de acolhimento foi uma multinacional de Recursos Humanos (RH), a Leader, e o local onde, efetivamente, decorreu o trabalho desenvolvido foi na agência de São João da Madeira, sob a orientação da Doutora Joana Frade, diretora da agência.

Quanto à estrutura do relatório, na secção introdutória, será apresentada a entidade de acolhimento como um todo, seguindo-se a apresentação do local onde, efetivamente, decorreu o estágio - agência de São João da Madeira. Aqui, será abordada a cultura organizacional e analisada a estrutura tendo por base o enquadramento teórico à luz das Configurações Estruturais de Mintzberg (1980). A secção seguinte, corresponde às atividades desenvolvidas ao longo do estágio onde primeiramente será apresentado o Trabalho Temporário e em seguida, uma descrição e uma análise crítica a cada atividade realizada no contexto do trabalho temporário, contendo sugestões de melhoria a implementar no futuro. A terceira secção, corresponde às Considerações Finais, onde é feita uma reflexão e análise crítica das diversas etapas de todo o percurso realizado, identificando os conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos, pontos fortes e fracos, estratégias empreendidas para a superação de obstáculos e as principais contribuições deste estágio para a organização de acolhimento. Posteriormente, segue-se a conclusão onde será feita uma reflexão crítica sobre o caminho efetuado desde a ingressão no mestrado e, ainda, serão abordadas as contribuições deste percurso para o meu crescimento pessoal e profissional. Por fim, na secção dos Anexos, são apresentados os documentos referenciados ao longo do texto, complementado as informações apresentadas.

Apresentação do sistema de ação

Leader

Fundada em 1992, a Leader é uma multinacional francesa que atua sobre a área dos RH, destacando-se, sobretudo, no ramo do trabalho temporário. Conta com mais de 200 agências situadas em diversos pontos da Europa (França, Portugal, Suíça e Luxemburgo), cerca de 650 colaboradores permanentes, 70 000 colaboradores temporários e 10 000 clientes (Leader, 2023a). Ainda que tenha sido fundada pelo Sr. Jean Philippe Papin, o seu atual presidente é o Sr. Samuel Tual.

A nível nacional, a Leader surge em 2003 e, atualmente, conta com uma rede de oito agências (Valença, Braga, Famalicão, Viana do Castelo, Vila Nova de Gaia, Aveiro, São João da Madeira e Lisboa) distribuídas, essencialmente, na zona norte do país, sendo as mais recentes, as agências de São João da Madeira (maio de 2022) e de Viana do Castelo (abril de 2023) (Leader, 2023a). Cada agência atua sobre a zona geográfica circundante com elevada autonomia, mas sempre orientada e controlada pela sede localizada em Braga. Em Portugal, a Leader é dirigida pelo Dr. Carlos Vaz e pela Dra. Maria Peixoto, que assumem o papel de gerentes (Leader, 2023a).

Todas as agências em Portugal são especializadas em consultadoria de RH, tendo como serviços à disposição das empresas clientes o trabalho temporário, a contratação direta e a gestão contratual.

No que respeita ao trabalho temporário, de modo sumário, dado que se trata de um tópico ainda a abordar, é importante mencionar que esta é uma relação triangular, estabelecida através de um contrato entre empresa de trabalho temporário, empresa utilizadora e candidato temporário (Leader, 2023b).

Por outro lado, no caso da contratação direta esta relação triangular não existe, ou seja, a Leader procede a todo o serviço de recrutamento, seleção e envio de candidatos para a empresa utilizadora. Caso algum candidato seja selecionado, o contrato é celebrado diretamente com a empresa-cliente, deixando a Leader de desempenhar o papel de intermediário (Leader, 2020b).

Por último, a gestão contratual é um processo no qual uma dada empresa utilizadora solicita a uma empresa de trabalho temporário suporte na gestão contratual, transmitindo-lhe todos os formalismos contratuais dos colaboradores abrangidos e libertando-a de todo o processo burocrático associado à contratação do colaborador

(Leader, 2020a).

Por fim, enquanto grupo, a Leader está avaliada no nível Exemplar ISO 26000 (Norma de Referência Internacional para o Desenvolvimento Sustentável), o que reforça o seu compromisso, concretização e eficácia na implementação da responsabilidade social (Leader, nd). Adicionalmente, todas as agências estão certificadas em ISO 9001 (Norma Internacional para Sistemas de Gestão da Qualidade) e OHSAS 45001 (Norma de Segurança do Trabalho que são um guia para a implementação de um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho) pela AFNOR garantido aos seus parceiros, qualidade no serviço esperado (Leader, nd).

Cultura Organizacional - Missão, Visão e Valores

Antes de mencionar cada uma das diretrizes da Leader, importa apresentar brevemente o conceito de cultura organizacional.

O panorama atual mostra que o conceito de cultura organizacional não se encontra numa fase de ser uma moda gestionária, sendo um conceito reconhecido e com alguma estabilidade quando comparado ao que se sucedera há 10 anos (Ostroff et al., 2003; Savović et al., 2022).

De acordo com Schein (1988), a cultura organizacional é definida como sendo um conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou partilhados por um grupo, à medida que resolvem os problemas de adaptação externa e de integração interna. Por ter funcionado, a solução foi entendida como suficientemente válida e, conseqüentemente, difundida pelos novos membros como sendo o modo correto para resolver, pensar e sentir o problema (Schein, 1988). Nesta ótica, o autor defende que a cultura organizacional deve ser analisada tendo por base três níveis, sendo eles: os artefactos – que correspondem ao que se sente, observa e nota numa organização; os valores – que dizem respeito aos objetivos, ideais, normas, princípios morais e padrões, onde também se encontra a missão e visão da organização; pressupostos básicos – nível mais profundo da cultura organizacional que existe além da consciência, de difícil identificação nos membros da organização pela sua invisibilidade, mas são entendidos como premissas básicas que passam a ser tomadas como garantidas (Schein, 1988).

Tendo por base o modelo teórico anteriormente apresentado, o presente tópico irá incidir sobre o segundo nível, em que serão nomeados os vários elementos culturais que o constituem. No entanto, ainda que não seja o foco central, é possível evidenciar alguns

artefactos presentes nas várias agências da Leader tais como, canetas, cadernos, calendários e até as cores (amarelo, preto e cinzento) que conferem à organização uma identidade, sendo um elemento distintivo.

O Grupo Leader tem como missão “proporcionar um serviço de excelência na Gestão de Recursos Humanos (GRH), oferecendo soluções adequadas através de equipas especializadas” (Leader, 2023a, p.6).

Por conseguinte, a Leader pauta-se por valores que funcionam como códigos de conduta, tais como eficiência, confiança, proximidade, seriedade e profissionalismo. A este, são adicionados outros como ética comercial, qualidade, rigor e responsabilidade social e ambiental (Leader, 2023a).

Quanto à sua visão, tem procurado tornar-se uma empresa de referência no mercado nacional, no que atende ao trabalho temporário, em diferentes setores de atividade, respeitando e desenvolvendo o capital humano com o propósito de alcançar um mundo mais justo e sustentável (Leader, 2023a).

Face ao apresentado, a Leader ao longo destes 20 anos tem vindo a estabelecer novas parcerias, levando ao aumento do número de agências em Portugal (Leader, 2023a). Tal acontece pela confiança depositada, quer pelas empresas clientes, quer pelos candidatos/colaboradores temporários (Leader, 2023a). É de salientar que o trabalho desenvolvido pelas equipas das diferentes agências passa por apresentar soluções rápidas e personalizadas a cada empresa utilizadora, colocando os RH no centro das suas preocupações (Leader, 2023a).

Enquadramento e análise da estrutura organizacional no sistema de ação

A estrutura organizacional remete para a configuração formal, alusiva aos modelos de relações internas da organização, às disposições hierárquicas, à autoridade, aos canais de comunicação formais e à divisão de tarefas e responsabilidades (Ahmady et al., 2016; Lunenburg, 2012).

Para a análise do sistema de ação da organização mencionada, será utilizado como referência, o modelo de Configurações Estruturais de Mintzberg (1980), devido à relevância adquirida, quer no âmbito académico, quer a nível profissional.

Das cinco configurações apresentadas pelo autor, a Leader Portugal é um exemplo evidente de Estrutura Divisionalizada (Mintzberg, 1980), ilustrada no Anexo 1 – Organograma da Leader Portugal. Tal forma, caracteriza-se por conter uma sede central

que supervisiona um conjunto de divisões, que têm o propósito de atender e suprimir as necessidades dos seus próprios mercados (Daft, 2020; Mintzberg, 1980). Cada divisão assume um alto grau de independência, funcionando como unidades quase autónomas (Mintzberg, 1980). Neste sentido, não estão impelidas de cooperar entre elas, mas estão vinculadas por uma estrutura diretiva que, sem sacrificar a autonomia divisional, estabelece os objetivos da empresa, controla o desempenho através de medidas quantitativas e, em seguida, monitoriza os resultados (Mintzberg, 1980).

Quanto às vantagens associadas a este tipo de estrutura, é possível notar que na organização em questão, algumas vantagens são mais evidentes que outras. Entre as quais estão: a emergência de uma cultura homogénea nas diversas unidades; a adaptação de cada unidade às diferenças resultantes da região e dos clientes; a afetação do capital humano na organização; a possibilidade do contacto direto do cliente com a respetiva divisão; a descentralização da tomada de decisão que liberta a sede de problemas diários e permite o foco em questões estratégicas; e, no caso em que uma das unidades não obtenha os níveis de produtividade determinados, o bom desempenho de outras pode camuflar tal situação (Daft, 2020).

Não obstante, este tipo de estrutura tem ineficiências como são exemplos, a duplicação de funções que aumenta os custos para a organização, a emergência de conflitos entre divisões pelo estabelecimento de diferentes objetivos, a difícil coordenação entre unidades e a cooperação entre unidades, muitas vezes, não se verifica (Daft, 2020).

Aplicando este modelo à organização, a Leader conta com oito agências que possuem uma estrutura própria e que se dedicam a uma determinada zona geográfica. Cada unidade é composta por um/a Diretor/a responsável pela resolução de problemas e definição de estratégias a dotar em função dos mercados (Daft, 2020). No caso da agência de São João da Madeira, este papel é desempenhado pela Dra. Joana Frade.

Na Sede, encontramos os departamentos jurídico, contabilístico, *marketing* e de processamento salarial. Em conformidade com o mencionado anteriormente, a sede, para além de definir os objetivos e a estratégia global da organização, tem a função de estabelecer o contacto com os diretores das agências, controlar os desempenhos e avaliar os resultados. Para esse fim, cada unidade, semanalmente, tem de enviar o *Report Comercial*, o *Efetivo Semanal*, os *Pedidos e Servidos* e a *Síntese Semanal*. Tais

documentos contêm informações relativas ao número de entradas e saídas de colaboradores, número de clientes, número de entrevistas realizadas com a indicação dos perfis e empresas, número de candidatos enviados na prospeção comercial, entre outros dados. Porém, estes documentos não são o único modo de a sede obter informação e controlo, uma vez que, os gerentes têm o cuidado de fazer visitas regulares às agências integradas na multinacional, com o intuito de as conhecer profundamente, perceber as dificuldades sentidas e analisar os aspetos mais desenvolvidos.

Por fim, tendo por base o organograma da Leader Portugal apresentado no Anexo 1, o estágio passou-se na agência de São João da Madeira e as atividades desenvolvidas foram ao nível das funções comerciais, administrativas e de recrutamento e seleção.

Leader São João da Madeira

Por Aveiro se tratar de um concelho de grande vitalidade económica, a Leader instituiu duas agências para cobrirem a totalidade deste território, cujas fronteiras de atuação estão bem definidas. Ou seja, dos 19 concelhos que constituem o distrito de Aveiro, a agência de São João da Madeira atua sobre oito, a saber: São João da Madeira, Santa Maria da Feira, Ovar, Vale de Cambra, Oliveira de Azeméis, Arouca, Espinho e Castelo de Paiva.

É uma agência recente, inaugurada em maio de 2022, composta pela Diretora da agência, duas técnicas de RH e eu, estagiária de RH – ver Anexo 2: Organograma da agência de São João da Madeira. No topo está a Diretora da agência, a Dra. Joana Frade que assume o papel de gestão e supervisão de equipa nas diferentes áreas de atividade, elabora propostas comerciais e vai a reuniões com clientes ou potenciais clientes. As técnicas de RH, para além de desempenharem funções a nível do recrutamento, seleção e acompanhamento de candidatos e clientes, procedem à gestão das redes sociais e desempenham funções administrativas. No caso da agência de São João da Madeira, não existe um técnico unicamente alocado às funções administrativas, todos os membros desempenham funções em todas as áreas, inclusive na área comercial quando assim é necessário. Durante o meu estágio, tive a possibilidade de proceder à gestão das redes sociais, contactar com a área comercial, administrativa e de recrutamento e seleção.

À semelhança das outras agências, a grande maioria dos pedidos recebidos dos clientes são de cariz de Trabalho Temporário (TT). Ainda assim, também se recebem pedidos de Contratação Direta e Gestão Contratual, conceitos já clarificados na secção

de apresentação do Grupo Leader.

Na grande maioria, os pedidos eram de perfis indiferenciados direcionados para o setor fabril (e.g., operadores de produção, operadores de logística). Todavia, também surgiram pedidos em que era exigida formação e experiência comprovada (e.g., eletricitistas, engenheiros mecânicos e industriais, técnicos de manutenção e de informática, gaspeadeiras, soldadores). No caso destes perfis mais específicos, uma vez por outra, as empresas optavam pela contratação direta, mas a grande maioria, tinha preferência pelo serviço de trabalho temporário, pelas vantagens associadas.

Atividades desenvolvidas no âmbito do Trabalho Temporário

O presente estágio, com início a 3 de outubro de 2022, teve como ponto de partida a apresentação da equipa e do espaço físico da agência de São João da Madeira. Após esta apresentação, foi-me feita uma clarificação de toda a estrutura organizacional da Leader e, de seguida, foram-me explicadas e exemplificadas as funções que, num período inicial, iria desempenhar até me adaptar, sendo elas: criar e publicar anúncios; proceder a triagens telefónicas; apoiar o preenchimento de fichas de inscrição; e inserir as respetivas fichas no *software* de GRH.

À medida que a técnica de RH me explicava os procedimentos (como entrar, onde clicar, o que digitalizar), instruía-me sobre a utilidade das plataformas, criava situações exemplo e sugeria atalhos que facilitavam o trabalho. Foi-me explicado que não existia nenhum plano de estágio previamente estipulado e que o incremento de novas atividades nas minhas funções iria depender da duração do estágio e da segurança e autonomia demonstrada. Contudo, foi criado um Plano de Atividades por mim e validado pela Dra. Joana Frade. No decorrer do estágio, novas atividades foram adicionadas, sendo por mim entendidas, como um voto de confiança que resulta do trabalho e dedicação constante, com o propósito não só de desenvolver e adquirir competências, mas também de me tornar autónoma, sem necessidade de orientação ou supervisão constante. Assim, no Anexo 3, é possível ver as atividades que constam no Plano de Atividades e as atividades efetivamente realizadas ao longo do estágio.

Nos pontos que se seguem serão descritas as atividades desenvolvidas, nomeadamente, ao nível das áreas de recrutamento e seleção, comercial e administrativa, estando enquadradas e analisadas com base em abordagens, modelos e teorias. Porém,

dado que estas atividades foram desenvolvidas no âmbito do trabalho temporário, o primeiro ponto desta secção terá como foco a abordagem a esta temática.

Trabalho Temporário

Nos dias que correm, o mercado de trabalho está em constante mudança, impulsionado pelas alterações económicas e políticas, novas tecnologias, modificações demográficas e expectativas dos colaboradores (Andrade-Neumann, 2019; Giguère & St-Arnaud, 2020). Tal situação, torna imperativo que as organizações sejam capazes de se adaptar e mudar, por forma a sobreviver e manter uma posição no mercado.

Em resposta a este contexto dinâmico, vulgarizou-se o recurso a Empresas de Trabalho Temporário (ETT) e, por isso, é importante compreender o papel que estas têm vindo a assumir no mercado de trabalho (Kalleberg, 2000).

O conceito de trabalho temporário teve origem nos Estados Unidos da América (EUA), mais concretamente em Chicago, na década de 1920 com aparecimento da *Manpower* – primeira ETT, que operava, unicamente, no setor industrial (Kalleberg, 2000). Mais tarde, no final da II Guerra Mundial, esta nova forma de emprego, difundiu-se rapidamente pelo mundo, massificando-se entre as décadas de 1970 e 1980 (Cuyper et al., 2007). A partir de 1990, as contratações temporárias alargaram-se a variadíssimos setores de atividade (saúde, hotelaria, consultoria) (Feldman et al., 1994).

Em Portugal, a primeira ETT surge em 1962 sob a forma de um *franchising* da *Manpower* para dar resposta à necessidade provocada pela guerra colonial, que obrigou à entrada massiva da mão de obra feminina no setor produtivo (Roothans, 2021). No ano de 1974, surgem quatro novas ETT, mas nos cinco anos que se seguiram, a *Manpower* volta a ser a única empresa no mercado. Nesta altura, eram evidentes as práticas ilegais que, em resultado de um olhar mais atento, fizeram com que em 1989 surgisse o primeiro Decreto-lei (Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de outubro) que identifica o regime jurídico do trabalho temporário, assegurando o controlo desta modalidade de trabalho, como a regulamentação social para proteção dos trabalhadores.

Ao longo dos anos, têm sido feitos esforços para garantir a atualização regular da lei de forma a evitar problemas de conformidade, tais como: Lei n.º 19/2007, de 22 de maio que revoga o Decreto-Lei mencionado acima; Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro que aprova a revisão do código de trabalho; e a Lei n.º 13/2023, de 3 de abril que altera o Código do Trabalho e legislação, no âmbito da agenda do trabalho digno.

Esta forma de trabalho, está a tornar-se uma prática cada vez mais utilizada pelos países desenvolvidos e em Portugal, conforme os dados apresentados pela décima edição do estudo Sectors Portugal basic da DBK sobre o Trabalho Temporário, no ano de 2022, viu a faturação das ETT crescer 10,6%. Este crescimento reforça a tendência ascendente que já se tinha verificado no ano anterior, cuja taxa de variação tinha sido de 22%, permitindo recuperar a perda do volume de negócios resultantes do impacto da pandemia na economia. Por último, o presente estudo mostra que, no final de 2022, em Portugal existiam 243 empresas autorizadas a trabalhar sobre a área do trabalho temporário, um número ligeiramente acima ao registado no ano anterior.

A vasta literatura aponta para o facto de não existir uma definição consensual de trabalho temporário (Cuyper, et al., 2007; Kalleberg, 2000). Porém, Cuyper e colaboradores (2007), defendem que esta forma de emprego atípica, difere do modo de trabalho tradicional em três dimensões, sendo elas: a duração limitada e, muitas vezes, com data de rescisão previamente definida no contrato de trabalho; os trabalhadores não exercem a sua atividade na entidade empregadora; e, em diversos países, não têm os mesmos benefícios e direitos legais como, por exemplo, salário mínimo ou proteção contra a demissão sem justa causa.

Entre os motivos para o aumento do número de colaboradores em trabalho temporário na Europa e nos EUA, está a menor responsabilidade e maior flexibilidade para as empresas utilizadoras e por diminuir o tempo a ser dispensado para os processos de R&S (Torka, 2004)

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2018) define o trabalho temporário como sendo uma situação em que os trabalhadores não celebram o contrato de trabalho com a empresa na qual vão prestar os seus serviços, mas com as empresas de trabalho temporário, que cedem o trabalhador por um tempo limitado à empresa utilizadora.

Já apresentado o conceito de trabalho temporário, importa clarificar outros conceitos que se revelam importantes para uma compreensão profunda e clara desta temática entre os quais estão, Empresas de Trabalho Temporário (ETT), trabalhador temporário e Empresas Utilizadoras de Trabalho Temporário (EUTT). Assim, de acordo com a o artigo 2.º da Lei n.º 19/2007, de 22 de maio, as ETT são entendidas como uma “pessoa singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores

da atividade de trabalhadores que, para esse efeito, admite e retribui”. Por outro lado, os trabalhadores temporários são definidos como “a pessoa que celebra com uma empresa de trabalho temporário um contrato de trabalho temporário ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária” (artigo 2.º da Lei n.º 19/2007 de 22 de maio). Por último, as EUTT são entendidas como sendo “pessoa singular ou coletiva, com ou sem fins lucrativos, que ocupa, sob a sua autoridade e direção, trabalhadores cedidos por uma empresa de trabalho temporário” (artigo 2.º da Lei n.º 19/2007 de 22 de maio).

Outro aspeto a mencionar são as relações contratuais que se celebram entre as três entidades acima mencionadas através de dois contratos: Contrato de Trabalho Temporário (CTT) e Contrato de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT). O primeiro é um contrato de trabalho a termo entre uma ETT e um trabalhador temporário, em que este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar a sua atividade na Empresa Utilizadora, mas estando vinculado à ETT (Autoridade para as Condições do Trabalho [ACT], nd). O último é um contrato de prestação de serviços a termo resolutivo entre a Empresa Utilizadora e a ETT, em que esta se obriga, conforme a retribuição, a ceder à Empresa Utilizadora um ou mais trabalhadores temporários (ACT, nd).

Em suma, o CTT pode ser celebrado a termo resolutivo certo ou incerto, mas para tal só pode ser celebrado para suprimir necessidades temporárias definidas objetivamente pela entidade empregadora e apenas pelo período necessário para a satisfação dessas necessidades, sem nunca exceder os 24 meses (ver o artigo 140.º da Lei n.º 93/2019 de 4 de setembro, para mais detalhes).

Dado que o alvo deste relatório é o trabalho temporário, importa referir que as ETT contratam estes colaboradores com o propósito de os fornecerem às empresas clientes segundo as suas exigências (ACT, nd). Portanto, a ETT é o empregador legal que detém poder disciplinar, recruta e contrata os trabalhadores solicitados pela EUTT, é responsável pelos exames médicos e assegura a formação do colaborador. Restando à EUTT supervisionar o trabalhador temporário (ACT, nd). De tal forma que, para existir um equilíbrio de ganhos nesta relação triangular que tem vindo a ser realçada, é necessário existir uma parceria forte entre departamentos de RH, bem como uma gestão adequada e responsável dos trabalhadores temporários.

Atualmente, é prática comum em diversas ETT destacar técnicos internos de RH para trabalharem nas instalações das EUTT, por forma a gerirem e acompanharem de perto os seus trabalhadores. Tal situação permite, ainda, um recrutamento e seleção mais eficaz e eficiente ao adaptar-se à realidade e às necessidades específicas da EUTT. No caso da agência de São João da Madeira, não existe nenhuma situação tal como a descrita, contudo em outras agências da Leader é uma prática frequente.

Como mencionado, esta é uma prática cada vez mais utilizada pelas empresas para fazerem frente às flutuações de mercado, características do mundo moderno, que exigem adaptações constantes. Por isso, é possível verificar inúmeras vantagens associadas à sua utilização, quer sejam para os trabalhadores temporários, como para as empresas utilizadoras (Kalleberg, 2000).

Nos trabalhadores, os benefícios prendem-se com o facto de acederem mais facilmente a uma função que melhor se adequa às suas qualificações e conhecimentos, por permitir o contacto com diferentes postos e diferentes comunidades de trabalho adquirindo novos conhecimentos e habilidades. O enriquecimento do *curriculum vitae* pela diversidade de trabalhos e o acesso mais facilitado aos postos de trabalho permanentes, dado que as suas aptidões e qualificações são conhecidas por um maior número de empregadores (Kalleberg, 2000).

Para as empresas utilizadoras o trabalho temporário é uma mais-valia, na medida em que, recorrer a esta prática as liberta de tarefas como o recrutamento e seleção, processamento salarial, obrigações legais e do exercício do poder disciplinar, canalizando esforços para a sua atividade principal (Kalleberg, 2000). Está, também, associado à redução dos custos ao disporem de uma mão de obra pelo tempo estritamente necessário, beneficiam de um amplo e diferenciado conhecimento devido às experiências passadas dos trabalhadores temporários e maior facilidade e rapidez no recrutamento ao disporem de uma base de dados bastante completa e diversificada (Kalleberg, 2000).

Porém, apesar das vantagens existem problemas que emergem da utilização das relações tripartidas. Muitas vezes as ETT queixam-se do atraso dos pagamentos das empresas utilizadoras e da elevada taxa de absentismo dos trabalhadores temporários. As empresas utilizadoras protestam pelos preços praticados e pela falta de cooperação das ETT. Já os trabalhadores temporários queixam-se da duração dos contratos, dos atrasos de pagamento e da desadequação das funções e qualificações. Adicionalmente, estes

mostram muita insatisfação com o modo como são tratados nas EUTT, afirmando diversas vezes que existem diferenças em relação aos trabalhadores permanente no que toca às relações interpessoais e privilégios na empresa. Tal situação, vai ter impacto na produtividade e no bem-estar físico e mental dos trabalhadores bem como, aumenta a probabilidade de absentismo e *turnover*.

Recrutamento e Seleção

Um grande desafio da GRH é a condução devida de um processo de recrutamento e seleção. Muitas empresas tem-lhe atribuído enorme relevância, ao verificarem que uma boa condução do mesmo resulta na contratação de melhores talentos, trazendo valor para a organização.

O recrutamento é o processo pelo qual uma organização tenta obter ou atrair candidatos, que reúnem as características necessárias para desempenhar a vaga em aberto (Elearn, 2009; Newell, 2005). Segundo Newell (2005), para que um recrutamento seja bem-sucedido é necessário passar minuciosamente por todas as etapas, para não correr o risco de selecionar um candidato que não atende às necessidades da organização. Uma das práticas que mais influencia o processo de recrutamento é a análise e descrição das funções, pois dá indicações preciosas sobre o perfil do candidato a recrutar e da sua adequabilidade às exigências da função (Elearn, 2009).

É de notar que, esta foi uma das práticas da GRH que mais evoluiu nos últimos anos, influenciada fortemente pelas novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), especialmente da *internet* (Chiavenato, 2014; Newell, 2005). Os métodos tradicionais de recrutamento (e.g., anúncios e formulários de inscrição em papel), têm estado a ser substituídos por procedimentos automatizados que diminuem os erros específicos à complexidade do processo (Newell, 2005). Deste modo, começa a ser prática recorrente a utilização de inúmeras plataformas digitais (e.g., *Facebook* e *LinkedIn*). O incremento desta prática, pode dever-se por ser: económica na colocação de anúncios; alcançar um maior número de candidatos (e.g., contratações internacionais); diminuir custos e tempo nos procedimentos administrativos; e ser acessível partir de qualquer lugar (Chiavenato, 2014; Newell, 2005).

Após o recrutamento de um grupo de candidatos, a etapa que se segue é a seleção que, tal como o nome indica, consiste em fazer uma escolha entre candidatos, selecionando aquele que irá ajudar a atingir as metas organizacionais (Newell, 2005). O

método mais utilizado pelas organizações é a entrevista, mas cada vez mais, para garantir uma melhor eficácia deste processo, outros métodos têm sido aplicados, ainda que, em complementaridade (e.g., questionários de personalidade, *work sample tests*) (Chiavenato, 2014; Newell, 2005). Assim sendo, a chave é encontrar métodos de seleção que possuem propriedades psicométricas sólidas de validade e confiabilidade, por forma a prever os “bons” colaboradores dos “maus” para a vaga em questão (Newell, 2005).

Na Leader este processo, geralmente, segue sempre a mesma estrutura. Assim que surge um pedido de recrutamento, a empresa-cliente envia um descritivo da função ou, em alternativa, o comercial faz uma análise ao posto de trabalho. De imediato, é criada ficha de cliente e aberto um processo no *Ahrnet* (*software* de GRH para a área de Recrutamento e Seleção), pela técnica responsável pelo recrutamento.

Segue-se, a procura no *Ahrnet* e no excel “Base de Dados de Entrevistas” (documento onde consta a síntese biográfica de todos os candidatos entrevistados para recrutamentos anteriores) os candidatos que assumem as características necessárias para a função em aberto. É estabelecido o contacto com o candidato e apresenta-se a oferta. Mediante o interesse ou não do candidato, o perfil é enviado para a empresa-cliente. É de notar que aos candidatos que se encontram no excel “Base de Dados de Entrevistas” não é necessário fazer uma entrevista, pois no passado já realizaram, sendo apenas necessário atualizar os dados.

Caso a empresa-cliente não selecione nenhum dos candidatos enviados neste registo, recorre-se ao recrutamento externo e *online*, com a colocação de anúncios nas diversas plataformas sociais. Em última instância, quando o recrutamento está com problemas na captação de candidatos, solicita-se apoio ao centro de desemprego. Por último, seguem as triagens curriculares, triagens telefónicas e entrevistas que serão descritas nos pontos abaixo.

Gestão das redes sociais

Os avanços tecnológicos que se movimentam em grande velocidade têm promovido grandes mudanças e a *internet* é uma das principais ferramentas resultantes desta revolução. Se no início, o seu conteúdo era produzido unicamente pelos conhecedores das técnicas de programação, atualmente, isso alterou-se profundamente, com a criação de ferramentas, como as redes sociais, que facilitam a criação e compartilhamento de conteúdo por todos.

Em Portugal, 84,2% da população utiliza a *internet* e destes, 76,6% utilizam as redes sociais, sendo que as mais utilizadas são o *Facebook* (94,4% de utilizadores), o *Youtube* (perto de 90% de utilizadores), o *Whatsapp* (61% de utilizadores), o *Instagram* (61% de utilizadores) e o *Linkedin* (35% de utilizadores) (Kemp, 2019).

No que respeita à área de GRH, a partir do momento em que as organizações se aperceberam da importância das pessoas, não como meros funcionários, mas como parceiros que asseguram uma vantagem competitiva, passou a existir um alinhamento mais cuidadoso dos RH à estratégia da empresa.

Assim, entre as várias estratégias adotadas pelas empresas, o recurso às redes sociais tem sido cada vez mais defendido, dado que são fortes plataformas de comunicação que permitem uma captação em massa e diversificada de candidatos, sendo uma mais-valia para as organizações ao poderem fazer as suas escolhas num espaço amostral mais amplo (Cassiano et al., 2016). Não obstante, estão igualmente associados aspetos menos positivos, nomeadamente, a promoção de uma maior competição para a procura de candidatos qualificados no mercado, o excesso de candidaturas que, por consequência, pode atrasar o processo, o risco do plágio pelos candidatos utilizarem currículos disponíveis *online*, o perfil pode conter informações incompatíveis com a realidade, assim como a realização de entrevistas à distância, que ao impedirem o contacto cara a cara, dificultam a análise de atitudes e comportamentos na procura de candidatos qualificados (Chiavenato, 2014, Elearn, 2009).

A Leader recorre constantemente à sua utilização por se tratar de uma técnica de menor custo, por divulgar a imagem da organização e por se mostrar um rápido e perspicaz método de recrutamento. Cada agência, com a autonomia que lhes é atribuída ao nível da gestão das redes sociais, tem a responsabilidade de criar e partilhar anúncios nas diversas plataformas para alcançar os objetivos acima mencionados.

Na agência de São João da Madeira, as ofertas de emprego eram divulgadas no *website* oficial, Netempregos, *Facebook* e *Linkedin*. Porém, cada plataforma tem as suas especificidades, mas de um modo geral todos os anúncios indicavam o nome da função pretendida, o local da empresa-cliente, a “Descrição”, “Requisitos” e “Oferta”. Estas informações eram fornecidas pela empresa-cliente ao comercial da agência, que neste caso é a Dra. Joana Frade. Por fim, é de salientar que, sempre que a empresa-cliente assim o entendia, em nenhum momento era divulgado o seu nome, apenas era revelado

o setor de atividade.

Estas tarefas, foram diariamente executadas por mim, inicialmente com algum acompanhamento e mais tarde de forma autónoma. Como dito acima, cada plataforma tem as suas especificidades que passo a explicar:

No caso do *website*, era necessário criar a vaga no *Ahrnet*, preenchendo os campos: Cliente-Caraterização (era feita uma breve apresentação do Grupo Leader); Descrição (breve descrição das tarefas); Requisitos (o que era obrigatório e/ou preferencial para a função); e Oferta (o que era oferecido, por exemplo, horário de trabalho, remuneração, benefícios, ambiente de trabalho). Por fim, exportava-se para o *website*, por forma da vaga estar disponível para que os sujeitos se pudessem candidatar.

No Netempregos, o processo é idêntico ao anterior, dado que era apenas necessário copiar a informação que se encontrava na oferta divulgada no *website* e fazer *copy paste* nesta plataforma.

Quanto ao *Facebook* e *Linkedin*, antes de proceder à partilha da oferta, era necessário criar os anúncios no Canva (plataforma online de *design* e comunicação visual). Estando um exemplo do mesmo no Anexo 4. Ainda que não existisse um *template* padrão, contêm elementos-chave como as cores da Leader (amarelo, preto e cinzento), categoria profissional, localização da empresa-cliente, uma breve descrição da função, uma imagem ilustrativa da função e os contactos da agência. Estes anúncios eram criados sempre com o objetivo de serem atrativos, apelativos e precisos. Porém, nestas duas plataformas, as atividades não se limitavam à partilha de anúncios, era necessário alargar a rede de contactos para a chegar a um maior número de sujeitos, enviar mensagens aos indivíduos que apresentassem, à primeira vista, o perfil pretendido e responder às mensagens/comentários recebidos.

Importa mencionar que, diariamente, era preciso fazer o *refresh* dos anúncios. Por exemplo, no *website* e no Netempregos era necessário reativar as ofertas e no *Facebook* fazer a partilha nos diferentes grupos e colocar nos *stories*.

Na agência em questão, de todas as plataformas utilizadas o *Facebook* era aquela que captava um maior e diferenciado número de candidatos, seguindo-se o Netempregos. Por outro lado, o *Linkedin* era utilizado, unicamente, para ofertas mais específicas e verificámos que em outras agências da Leader (e.g., Vila Nova de Gaia)

quando comparadas à agência de São João da Madeira, o número de candidaturas através do *website* era muito superior.

Análise de candidaturas, triagem curricular e/ou telefónica

Na Leader, os candidatos têm várias opções para fazer a sua candidatura tais como, pelo *website*, *email*, *Facebook* ou presencial com o preenchimento da ficha de inscrição.

No caso do *website* e da ficha de inscrição presencial (Anexo 5), os candidatos têm de facultar um conjunto de dados obrigatórios. Os dados são: nome e morada completos, endereço de *email*, número de contribuinte e Currículo Vitae (CV- documento vivo que pretende ser um resumo de fácil e rápida leitura sobre a vida profissional e educacional, que precisará de ser atualizado frequentemente). Por outro lado, quando a candidatura é feita pelo *email* é, apenas, necessário o CV e indicar a vaga de interesse. Pelo *Facebook*, basta demonstrarem interesse através de uma publicação ou de uma mensagem, facultarem o contacto telefónico e nós entramos em contacto para realizar uma triagem telefónica. Nesta triagem, era feito um conjunto de questões para obter as seguintes informações: data de nascimento, experiência profissional, localidade e modo de transporte. Todas estas informações eram colocadas no Excel “Contactos Recebidos” (documento onde constam os dados anteriormente mencionados, resultantes de uma triagem telefónica). Nas outras situações, a triagem telefónica era realizada, unicamente, quando o CV não dava as informações necessárias. No Anexo 6, é possível ver um guião para a realização de triagens telefónicas, criado por mim com o intuito de me auxiliar, principalmente nas primeiras semanas de estágio.

É de notar que a análise de candidaturas, triagem curricular e/ou telefónica é feita pela técnica responsável pelo processo de recrutamento. No caso da análise, a técnica de RH deverá alocar os candidatos para o processo de recrutamento correspondente à sua experiência. Só após a alocação estar concluída é que se procede à triagem curricular e/ou telefónica. Esta triagem tem o propósito de verificar se o candidato possui um conjunto de competências para assumir a vaga em aberto (Elearn, 2009). Inicialmente, este processo resulta na verificação da presença dos requisitos obrigatórios e preferenciais para a vaga. Sempre que estes requisitos estão presentes, o candidato é considerado para as fases seguintes.

Através destes métodos, consegue-se chegar a um grupo de candidatos, que apresentam os requisitos base necessários e que seguem para a etapa seguinte.

Entrevistas de Seleção

As entrevistas são um método amplamente conhecido e utilizado no processo de seleção. Esta ideia é reforçada por Florea e Duicã (2016), que mostram que são poucas as contratações feitas sem previamente ser realizada uma entrevista.

As entrevistas de seleção caracterizam-se por ser uma situação de interação, em que o entrevistador procura confirmar os dados disponibilizados no CV e obter mais informações a respeito do candidato (Eder & Harris; 1999, Guazi, 2021). Através deste método, é possível recolher dados sobre o que o candidato faz, como faz, os motivos pelo qual o faz, o que sente e como lida com o que sente. Esta recolha permite verificar tendências de comportamento, entre outras possibilidades (Eder & Harris, 1999).

De lembrar que, este é um momento em que os interesses dos participantes são contraditórios: o entrevistador procura contratar o melhor candidato e o candidato, supostamente, deseja ser contratado (Eder & Harris, 1999). Por isso, é necessário um olhar mais atento e cuidadoso por parte do entrevistador, para não cometer enviesamentos de avaliação que estão muito associados a este método (Cork, 2004).

Com o propósito de contrariar possíveis enviesamentos e verificar as qualificações, qualidades relacionais e comportamentais do candidato, com a descrição da função e prever o seu futuro desempenho (Guazi, 2021), é feito um guião ajustado à vaga em aberto.

Na Leader as entrevistas são classificadas como semi-estruturadas, visto que, empregam alguns elementos das entrevistas estruturadas, como o estabelecimento prévio de um roteiro de entrevista, que é composto por conjunto de questões, com um dado objetivo (Florea & Duicã, 2016). Contudo, há uma certa flexibilização ao longo da entrevista ao ser possível integrar questões que não estavam previamente definidas, porque o diálogo entre entrevistador e entrevistado assim o impôs, obrigando a outros questionamentos para esclarecer, adquirir e/ou detalhar alguma informação (Florea & Duicã, 2016; Paradis et al., 2016). Portanto, neste tipo de entrevista a informação surge de uma forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (Chapman & Zweig, 2005).

Além disso, as entrevistas podem ser realizadas em regime *online* ou presencial, sendo dada a possibilidade de escolha ao candidato. Na maioria das vezes, os candidatos optam pelas entrevistas *online*, através do *Whatsapp* ou do *Microsoft Teams*. Entre os motivos mais proferidos pelos candidatos para a realização das entrevistas *online* estão o conforto e a flexibilidade no horário. Além disso, o *Whatsapp* é a plataforma, maioritariamente, escolhida por ser de fácil acesso e vulgarmente utilizada.

No momento inicial da entrevista, adotava uma postura recetiva e ativa, criando um ambiente de cordialidade e simpatia, com vista a libertar constrangimentos e receios do entrevistado. Para tal, colocava questões que funcionavam como quebra-gelo (e.g., o que gosta de fazer nos seus tempos livres?), para criar um clima mais descontraído no qual o candidato se sentisse confortável. Assim que estivesse assegurada uma boa relação, o foco era a recolha informação o mais rica possível para, posteriormente, criar o perfil do candidato. De um modo geral, a entrevista seguia a mesma ordem: Apresentação da estrutura da entrevista; Apresentação da Leader; Apresentação do candidato; Questões focadas no comportamento exibido em contextos profissionais passados; Questões que incidiam em construtos de natureza disposicional, como a personalidade ou modos de interação social.

No final da entrevista, apresentava brevemente a empresa-cliente preservando a sua confidencialidade (mencionava o setor de atividade, localização, missão, visão e valores), seguindo-se a apresentação da vaga (descritivo da função, tipo de contrato, salário, horário de trabalho e outras regalias, se existissem). Após esta apresentação, perguntava ao candidato por dúvidas e o seu interesse na oferta. Caso existisse interesse, seguia-se para a próxima fase – apresentação ao cliente. Por fim, questionava se autorizava a divulgação dos seus dados, de acordo com o Regulamento Geral de Partilha de Dados, e em detrimento da resposta seguia-se a criação do perfil do candidato.

A criação do perfil, consiste em criar no *Ahrnet* a ficha do candidato, onde são colocados os seus dados e um resumo bibliográfico que resulta da entrevista. Neste resumo, constam as informações mais importantes como, o nome, idade, morada, modo de deslocação, características comportamentais e físicas, percurso escolar, experiências profissionais e disponibilidade horária (ver anexo 7). Estes dados, eram, também, colocados no Excel “Base de Dados das Entrevistas” para futuras necessidades.

No caso de o candidato não aceitar a oferta, mas aceitar a sua partilha de dados com as empresas, o seu perfil era enviado para empresas clientes como candidatura espontânea.

Apresentação ao Cliente

Sempre que o candidato era considerado válido após a entrevista, era enviado um *email* para a empresa-cliente onde seguiam as seguintes informações: o CV do candidato e o resumo acima descrito.

Dado que é a empresa-cliente que seleciona os candidatos que quer contratar por meio de uma Empresa de Trabalho Temporário (Cuyper et al., 2007), a Leader quando recebe a tomada de decisão sobre os perfis considerados, procede ao agendamento com o candidato de uma segunda entrevista nas instalações da empresa utilizadora, conforme o horário definido por esta. Nesta fase, a Leader já tem autorização da empresa-cliente para dar informações que até à data eram confidenciais, nomeadamente, nome e morada da empresa.

Esta entrevista no cliente tem o intuito de este verificar se, de facto, o perfil do candidato é o mais indicado para ocupar a posição em aberto e assim, tomar a sua decisão. Após a entrevista, a empresa-cliente entra em contacto com a Leader para lhe fornecer *feedback*. Se o *feedback* for negativo, o processo de recrutamento mantém-se aberto e a técnica continua com o recrutamento até decisão contrária da empresa utilizadora. No caso de ser positivo, informa-se o candidato desta decisão e caso este mantenha o seu interesse dá-se seguimento à sua contratação.

É de notar que, no final de cada semana, especificamente na sexta-feira ao fim do dia, era enviada uma mensagem para todos os colaboradores entrevistados a dar *feedback* sobre a situação do recrutamento no qual estão inseridos.

Análise crítica do processo de Recrutamento e Seleção

Embora este seja um processo bem estruturado que se reflete num recrutamento eficaz, existem algumas possibilidades de melhoria no local de estágio. Em primeiro lugar, uma dificuldade sentida é o acesso a boas análises e descritivos de funções. Como mencionado por Elearn (2009), estas etapas têm uma grande influência sobre o processo de recrutamento, ao darem indicações determinantes sobre o perfil do candidato e da função a desempenhar. Atualmente, a Leader criou um documento a enviar para a

empresa utilizadora, por forma, a obter informações precisas e necessárias (e.g., nome dos materiais com os quais terão contacto). Acontece que muitas vezes as informações recebidas permanecem incompletas ou até nem correspondem à realidade. Assim, sugere-se a criação de um questionário a colocar aos colaboradores, no primeiro mês de trabalho. Este questionário tem o propósito de solicitar informações sobre as funções desempenhadas, satisfações (“Em que medida está satisfeito ou insatisfeito com o seu supervisor?”), opiniões (“Acha que o tempo de pausa é suficiente”) e factos (“Quantos trabalhadores tem a sua secção?”). Tal situação vai proporcionar dados bastante ricos para um recrutamento mais eficiente e eficaz no futuro.

Em segundo lugar, está o desconhecimento dos colaboradores sobre o funcionamento desta relação tripartida. Ou seja, como o funcionamento é diferente do trabalho tradicional (OIT, 2018), os colaboradores têm um certo desconhecimento sobre procedimentos, direitos e obrigações (e.g., caducidade de contrato a termo certo ou incerto; quem é a entidade patronal; como funciona o período experimental; como funcionam as férias). Embora, na agência de São João da Madeira exista o cuidado de explicar todas estas informações aquando da assinatura do contrato, o que acontece é que os colaboradores acabam por fazer confusão e procuram, sempre que existem dúvidas ou problemas, a empresa utilizadora do TT. Para resolver esta situação, poderia ser criado um Manual de Procedimentos, onde seria apresentado o Grupo Leader, o TT, a legislação em vigor em Portugal do TT e um espaço com as dúvidas comuns seguido dos procedimentos a adotar.

Por fim, sendo que um dos problemas identificados na agência mencionada é a dificuldade em atrair candidatas, para contornar tal problemática, sugere-se a realização de eventos de *Speed Interview*. As *Speed Interview* são um tipo de entrevista que permite aos entrevistadores conhecer vários candidatos num curto período (Arendt, 2014). O que acarreta vantagens, por exemplo, se por um lado são uma mais-valia para a organização ao aumentar o número de candidatas na sua base de dados e por serem uma forma de divulgar a empresa. Por outro lado, para os candidatos é vantajoso, especialmente, porque ao realizarem uma entrevista ficam no topo da lista dos candidatos a contactar, sempre que surge uma nova vaga que corresponde ao perfil. Outra alternativa é dirigida para as redes sociais utilizadas na agência de São João da Madeira. Embora se utilize o *Facebook*, o *LinkedIn*, o *Netempregos* e o *website*, e sendo as duas primeiras, segundo Kemp (2019),

das que têm mais utilizadores, existem outras como o *Instagram*, OLX e SAPO Emprego que são, também, muito utilizadas e podem ser uma mais-valia para o recrutamento de candidatos.

Atividades Comerciais

Até que uma parceria se estabeleça entre uma empresa de trabalho temporário e uma empresa utilizadora, o departamento comercial tem um longo caminho a percorrer.

Como tem vindo a ser reforçado ao longo do presente relatório, as empresas de trabalho temporário caracterizam-se por serem agentes intermediários, ou seja, entidades empregadoras que gerem os RH, colocando-os a prestar a sua atividade nos seus clientes. Com base no apresentado, uma organização prestadora deste tipo de serviços almeja a criação de clientes, transformando-os em consumidores e como consequência natural, obter lucro (Queiroz, 2008).

Criar um cliente significa identificar as necessidades no mercado, perceber quais delas a organização é capaz de satisfazer e desenvolver ofertas, por forma a converter potenciais, em fiéis clientes (Queiroz, 2008; Green, 2006). Porém, esta não é uma tarefa linear, surgem muitos inconvenientes durante todo processo (Lana & Schramp, 2009).

Este trabalho é desenvolvido pelos Consultores Comerciais (CC) que são os profissionais responsáveis pelo contacto com o cliente, que têm como propósito assegurar as operações de venda de produtos e/ou de serviços da empresa (Queiroz, 2008). Podem desenvolver atividades no terreno, num escritório ou apenas por telefone (Queiroz, 2008). Estes representam a empresa junto dos clientes desde a fase inicial – prospeção, reuniões, elaboração de planos de ação de vendas e negociação – até à conclusão do negócio (Kotler & Keller 2016; Lana & Schramp, 2009)

Os CC integram o departamento comercial que é responsável pela coordenação das atividades de venda dos produtos e/ou serviços da empresa (García et al., 2023). Como se trata de um departamento estratégico possui muitas outras metas, tais como a identificação das necessidades, compreender os comportamentos, estabelecer uma relação de confiança e um acompanhamento próximo, para assegurar a satisfação na pré e pós-venda.

É de salvaguardar que, muitas vezes, o departamento comercial e o departamento de *marketing* são confundidos (Queiroz, 2008). As vendas debruçam-se sobre a eficácia, no que concerne à conquista do mercado e números (Queiroz, 2008). O *marketing*

desenvolve estratégias de divulgação da empresa, fortalecimento da marca, realização estudos, análises e pesquisas sobre o mercado e clientes (Queiroz, 2008).

O serviço ao cliente funciona como um diferencial competitivo, pois se uma empresa prestadora de serviços quiser fazer frente ao mercado altamente dinâmico e exigente, característico dos dias de hoje, terá de ser eficiente em termos de custo e eficaz em termos de atendimento, oferecendo tantas possibilidades quanto possível (Moreira & Danilevich, 2018). Por isso, outro aspeto característico deste departamento é o facto de trabalhar diariamente com todos os outros departamentos, com vista a garantir que os requisitos dos clientes são devidamente cumpridos (Kotler & Keller, 2016).

Como já foi mencionado no tópico “Análise da Estrutura Organizacional”, a Leader tem nas suas agências consultores comerciais que, quase autonomamente, desempenham esta atividade. Querendo isto dizer que, cada consultor decide livremente os métodos e modo de operar no mercado, porém é controlado pela sede através dos objetivos definidos para cada agência.

No início de cada ano, os gerentes da Leader Portugal reúnem-se com os responsáveis de cada agência para debaterem metas e definirem os prémios caso estas sejam atingidas – para a agência onde decorreu o estágio, está previsto que todos os meses sejam criados dois clientes novos e o número de colaboradores varia de acordo com o previsional mensal (e.g., no mês de abril o previsional era de 35 colaboradores).

Na agência de São João da Madeira, quem detém o papel de consultora comercial é a Dra. Joana Frade. Todavia, durante o estágio muito do meu tempo foi alocado para esta atividade, dado que, por se tratar de uma agência recente era necessário empregar mais tempo nesta área, para dar a conhecer a agência e aumentar o número de clientes (na altura, com cinco meses desde a abertura a agência tinha quatro clientes).

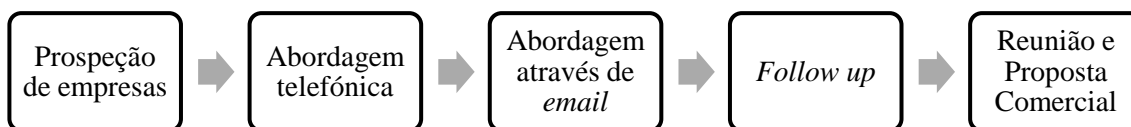
Para Kotler e Keller (2016), uma empresa que procura aumentar os lucros e vendas deve investir tempo e recursos na pesquisa de novos clientes, salientando a importância da realização da Prospecção de Clientes. Ainda assim, alertam para a necessidade de reter aqueles que já o são, por forma a ampliar o volume de negócios e manter a taxa de *churn* baixa (taxa de deserção de clientes).

Entre as funções desempenhadas por mim estão a prospecção, o contacto e o preenchimento da ficha cliente no *Ahrnet* das empresas. Estas são atividades

sequenciadas, que seguem a ordem pela qual foram expressas na Figura 1 e abordadas em seguida.

Figura 1

Sequência das Atividades Comerciais



Prospecção de empresas

A palavra prospecção deriva do latim *prospectio*, que significa pesquisa (Iberam, nd). Em termos práticos e genéricos, a prospecção corresponde à procura e identificação de potenciais empresas clientes no mercado (Kotler & Keller, 2016).

Esta é a primeira etapa. Sem ela, as fases subsequentes estariam comprometidas, por isso, deverá ser encarada com seriedade para não serem desperdiçados recursos sem retorno possível (Kotler & Keller, 2016).

Na Leader, a prospecção inicia-se com a procura de potenciais empresas clientes, através da *internet*, mais especificamente, do *Google Maps*, *Netempregos* e *Iberinform*. É de notar que as potenciais empresas clientes da agência de São João da Madeira, correspondem a todas as empresas que se situam na sua zona de atuação, podendo ser dos diversos setores de atividade, mas que tem uma necessidade de um recrutamento, possível de satisfazer pela Leader. Em seguida, copia-se o nome da empresa, abre-se o Excel “Prospecção Comercial” (consiste numa base de dados onde constam todas as empresas clientes ou potenciais clientes da agência de São João da Madeira) e verificava-se se a empresa já estava presente documento. No caso de não estar, confere-se a localização da empresa, por forma a perceber se esta dentro da zona de atuação da agência de São João da Madeira. Se tal se verificar coloca-se no Excel o nome e as seguintes informações adicionais: a data da pesquisa, morada, contacto telefónico e setor de atividade da empresa.

É de notar que não existia um número mínimo de potenciais empresas-cliente a recolher por dia/semana/mês, ficava ao meu critério. No meu último dia de estágio o ficheiro Excel contava com 1329 empresas. Estas não foram recolhidas na totalidade por

mim, dado que o Excel já tinha sido trabalhado pela técnica de RH, Marlene Barbosa, e pela Dra. Joana Frade, antes do início do meu estágio.

Para além da Base de Dados “Prospecção Comercial” onde estavam todas as empresas clientes e as potências empresas clientes, era necessário colocá-las, igualmente, no *Ahrnet*.

Para esse fim, abria o *software* de GRH carregava no separador “Empresas”, confirmava se esta já existia através da colocação do seu NIF. No caso, de ainda não se encontrar no sistema procedia-se à criação da ficha cliente. Para isso, era necessário colocar: nome, morada, NIF, contactos, setor de atividade, tipo de cliente (ativo ou inativo) e tipo de captação (e.g., prospecção comercial).

A criação da ficha cliente, ainda que se trate de um potencial cliente, é necessária, pois só assim é que é possível verificar se outros consultores já estão a trabalhar com esses clientes ou se no passado já tinham sido abordados. Tal vai permitir uma melhor abordagem com as empresas.

Por fim, é de destacar que esta atividade não deve ser desenvolvida apenas em tempos de crise, deve ser realizada constantemente e priorizada, para garantir o seu crescimento, elemento fundamental para a sua sobrevivência de uma organização (Queiroz, 2008).

Abordagem Telefónica

Esta etapa corresponde à primeira abordagem à potencial empresa-cliente. Após perceber o setor de atividade e possíveis necessidades da organização, entrava em contacto através de um telefonema com a empresa. Nesta chamada, após as devidas apresentações e exposição do motivo do contacto, tentava falar com alguém do departamento dos RH. Tal se deve, porque nem sempre as empresas têm disponível o contacto direto deste departamento. Muitas vezes, foi difícil chegar até aos responsáveis.

Nesta fase podiam suceder duas situações:

- Não era possível transferir a chamada para alguém do departamento de RH. Nesta situação, solicitava o fornecimento de um *email* para enviar a apresentação da Leader e dos seus serviços;
- Conseguia entrar em contacto com alguém do departamento de RH e apresentava no imediato a Leader e serviços oferecidos, apresentando as vantagens e benefícios.

Esta fase é deveras importante, pois existe uma grande probabilidade de atender as necessidades e suscitar interesse em uma parceria, por isso, provocar uma boa impressão é fundamental (Kotler & Keller, 2016).

Abordagem através de Email

O terceiro momento, sucede após o término da chamada telefónica. Em conformidade com o *feedback* recebido era enviado um *email* com o solicitado (e.g., envio de candidatos com o perfil pretendido, uma apresentação mais clara da Leader e dos seus serviços, informações relativas ao trabalho temporário ou à contratação direta).

Para tal, já existiam *layouts* de *email* definidos, apenas era necessário adaptar de acordo com o pedido da empresa. Estes *layouts* foram criados pela Dra. Joana Frade, por uma das técnicas de RH e por mim.

A finalidade desta etapa, era fornecer ao potencial cliente conhecimento sobre o produto, vantagens, procedimentos e até, quando solicitado, uma proposta comercial (documento oficial para consolidar o negócio, onde consta a apresentação dos serviços, bem como os valores cobrados).

Follow up

Após duas semanas do envio do *email*, caso não fosse obtida resposta, era minha função entrar em contacto através de um telefonema com a empresa.

O propósito desta chamada era verificar se a empresa tinha recebido o *email* e questionar o interesse ou as dúvidas que pudessem ter surgido na sua leitura.

Geralmente, solicitavam o envio de um novo *email* e pediam para aguardar, afirmando que o contacto pelo *email* era o único método para obter uma resposta. Demonstrada a necessidade, era agendada uma reunião para uma melhor compreensão dos serviços e custos inerentes.

Nas situações em que a empresa pedia para aguardar uma resposta, era enviado, passado um mês, um novo *email* a questionar as necessidades de contratações futuras. Já nas situações em que eram agendadas reuniões, era dado a conhecer à Dra. Joana Frade esse interesse e marcava-se a reunião segundo a sua disponibilidade e da empresa.

Era frequente a não obtenção de resposta por parte das empresas abordadas. Por isso, arranjamus diferentes métodos para mantermos o contacto próximo com estas: (1) envio mensal de *flyer* para reforçar o interesse em estabelecer parceria; (2) contacto

telefónico a questionar necessidades futuras; (3) e envio de candidaturas espontâneas dos perfis que à primeira vista, podiam ser do interesse da potencial empresa-cliente.

Reuniões e Proposta Comercial

As reuniões realizam-se com duas principais finalidades. Inicialmente dar a conhecer a Leader aos potenciais clientes, especificamente, os serviços disponíveis e metodologias de trabalho utilizadas. Segundo, para perceber as necessidades, o tipo de perfis e como funciona o R&S na potencial empresa-cliente. Normalmente, é apresentado um exemplo de uma proposta comercial, para explicar as cláusulas, honorários e condições.

Durante o meu estágio, tive a oportunidade de acompanhar a Dra. Joana Frade numa reunião, com uma empresa da área da serralharia, na qual pude ter uma melhor perceção deste processo.

Relativamente às propostas comerciais, na semana que me proporcionaram a experiência na agência de Vila Nova de Gaia, a Comercial explicou-me o processo para a sua elaboração. No entanto, nunca realizei uma proposta autonomamente, mas acompanhei o processo várias vezes na agência de São João da Madeira.

Análise crítica das atividades comerciais

De um modo geral, considera-se que as várias etapas deste processo têm conseguido atender os objetivos definidos para a Leader de São João da Madeira, já expressos no ponto acima. Mas, verifica-se a possibilidade de melhoria de duas situações: uma refere-se ao modo de contactar os potenciais clientes; outra, à explicação dos serviços oferecidos pela Leader.

No que concerne à primeira, a Leader de São João da Madeira utiliza, predominantemente, o contacto com as empresas através do telefone ou do *email*. Acontece que, a grande maioria das empresas da sua zona de atuação, caracterizadas por serem PME's (Pequenas e Médias Empresas), mostram preferência pelo contacto presencial. Tal é enunciado por estas quando pedem uma clarificação dos serviços da Leader.

O ambiente atual de negócios exige que as empresas sejam capazes de desenvolver estratégias e boas práticas de comunicação, por forma a obter sucesso na realização e alcance dos seus objetivos (Astutik & Suartini, 2023). Assim sendo, deveria

ser uma prática a implementar na agência de São João da Madeira a possibilidade de realizar a abordagem inicial de forma presencial. Por exemplo, tirar um dia por semana para fazer estas deslocações, selecionando previamente um determinado número de empresas. Tal prática, permite a possibilidade de construir um relacionamento que não é tão fácil de estabelecer através do *email* ou do telefone, transmite a ideia de valorização da empresa ao se deslocar, propositadamente, até às instalações, é eficiente ao ser possível esclarecer todas as dúvidas no momento e, ainda, aumenta a confiança e a credibilidade (Astutik & Suartini, 2023).

Outro aspeto a melhorar é a divulgação dos serviços de Gestão Contratual e Contratação Direta. Existem diversos *emails*, *flyers* e *powerpoints*, sobre as questões do TT, mas não existem na mesma quantidade para os dois serviços apresentados primeiramente. Estes acabam por ficarem esquecidos embora, sejam menos dispendiosos. Por isso, é fundamental criar documentos informativos sobre estas práticas para divulgação no mercado, com vista a aumentar o número de clientes.

Outras atividades desenvolvidas

O presente ponto refere-se, sobre tudo, às atividades administrativas. Tal como mencionado, na agência de São João da Madeira as técnicas de RH são também responsáveis por desempenhar funções a este nível, como por exemplo: envio de folhas de horas; envio de recibos de vencimento; realização de sínteses semanais; acompanhamento dos acidentes de trabalho; agendamento dos exames médicos e envio da FAM (Ficha de Avaliação Médica) para as empresas clientes; realização de admissões/rescisão e impressão de contratos.

Durante sete meses de estágio, tive a oportunidade de desempenhar todas as atividades mencionadas, à exceção do envio das FAM para as empresas clientes. Passo agora a explicar, brevemente, no que consiste cada uma:

A folha de horas corresponde ao documento onde são registados os tempos de trabalho (Reis, 2020). Por lei, o registo deve conter a indicação da hora de início e de termo, mas, também, das interrupções ou intervalos realizados, por forma a aferir o número de horas de trabalho prestadas pelo colaborador por dia, semana e mês (artigo n.º 202, da Lei nº7/2009 de 12 de fevereiro). Por isso, para proceder ao processamento salarial, que varia de acordo com a data em que se procede ao pagamento de salários (Reis, 2020), é necessário que a empresa utilizadora, envie para a ETT, o registo de horas

trabalhadas. Na Leader existe um *layout* de folha de horas, a facultar às empresas utilizadores sempre que o quiserem. Essa função é da responsabilidade da técnica responsável pelo recrutamento, que deverá enviar o documento todos os meses, com as devidas alterações (e.g., assinalar os fins de semana e feriados).

O processamento salarial é realizado pela sede, porém, cabe às técnicas de RH o envio dos recibos de vencimento. Estes podem ser entendidos como um documento emitido pela entidade empregadora ao colaborador, onde consta a informação discriminada sobre retribuição base e demais prestações (ver artigo n.º 276, da Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro, para mais detalhes). Os recibos de vencimento encontram-se no GTT, sendo apenas necessário descarregar e enviar por *email* aos colaboradores.

As sínteses semanais, são documentos onde é reportado o trabalho realizado ao longo da semana para os gestores da Leader Portugal e para a responsável da agência de São João da Madeira. Nesta síntese constam informações sobre o número de colaboradores, o número de clientes, número de candidatos entrevistado, número de candidatos enviados em prospeção, entre outros dados.

Embora ocorra na empresa utilizadora, é a ETT a responsável por gerir e dar resposta a um processo de acidente de trabalho (ACT, nd). As funções a desempenhar são a sinalização da ocorrência, enviando o documento Formulário de Ocorrências para a empresa utilizadora, para perceber o sucedido. Em seguida, é preciso preencher, o mais detalhadamente possível, a folha da seguradora da ETT. Envia-se este documento para a sede e agendamos uma consulta numa clínica de medicina no trabalho. É de notar que, a técnica deverá manter informada a empresa utilizadora.

Outra função é o agendamento dos exames médicos que se realiza antes do dia de início da admissão ou nos 15 dias seguintes, caso seja urgente. Após o candidato realizar a consulta é enviada pela clínica de medicina no trabalho, a FAM. Por vezes, é necessário enviar às empresas utilizadores este documento.

Por último, quando o cliente mostrava interesse em contratar um candidato, era nossa função pedir à empresa-cliente o preenchimento de alguma documentação, tais como: ficha de cliente (documento onde consta o nome e NIF da empresa utilizadora; salário; horário laboral; local de trabalho; função a desempenhar; data do início; tipo e justificação do contrato; contrato coletivo), a avaliação de risco (processo que mede os riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores resultantes dos perigos no local de

trabalho) e proposta comercial assinada. Era, também, necessário solicitar dados aos colaboradores: se tivessem nacionalidade portuguesa bastava o cartão de cidadão e o NIB; se não tivesse nacionalidade portuguesa era necessário o NIF, NIB, NISS, Atestado de morada, Passaporte e Manifestação de Interesse. Estas informações eram obrigatórias para se proceder à elaboração do contrato.

Tendo estes dados, segue-se a sua submissão no *Ahrent* e sincronização com o GTT (*software* de Gestão para as empresas que atuam na área do Trabalho Temporário). De seguida, faz-se a admissão dos colaboradores na Segurança Social, nos Fundos de Compensação e, no caso de serem estrangeiros, no ACT (Autoridade para as Condições de Trabalho). Por fim, imprime-se o contrato enviado pela sede através do GTT e a restante documentação (Código de Conduta; Compromisso do colaborador temporário; Declaração de IRS; Declaração de Distribuição de Equipamentos de Proteção Individual e Informação sobre Riscos; Autorização Legal e Regulamento Geral de Proteção de Dados; Certificado de Presença de Ação de Formação Interna). Dá-se a assinar ao colaborador e arquiva-se. Por último, marcam-se os exames médicos, coloca-se na Cartolina o colaborador (documento Excel onde consta o nome, data de entrada e término do contrato de todos os trabalhadores ativos da Leader) e envia-se o CUTT à empresa utilizadora.

Além destas funções, o atendimento ao público é uma constante, pois são inúmeros os candidatos que se deslocam à agência de São João da Madeira para fazer/atualizar a ficha de inscrição, pedir informações sobre as vagas ou sobre o ponto de situação dos processos de recrutamento ou a solicitar a emissão de declarações que comprovem a procura ativa de emprego.

Em síntese, das 1329 empresas presentes no Excel “Prospecção Comercial” contactei-as, pelo menos, duas vezes. Esta era uma tarefa que obrigava a uma elevada organização e destreza, dado que, nem todas as empresas se encontravam na mesma fase. Ou seja, numas era preciso fazer o *follow up* com o *flyer*, noutras o *follow up* através de chamada, as mais recentes era preciso fazer a primeira abordagem telefónica, etc. Outro aspeto a salientar é que, das 1329 empresas, a 30 de abril de 2023, 14 eram nossas clientes. Este número tem vindo a aumentar, visto que, em outubro de 2022, apenas quatro eram empresas clientes. É de notar que, desde janeiro a abril de 2023, a agência conseguiu nove novos clientes, este número está em concordância com o objetivo estabelecido – duas

novas empresas clientes por mês. Embora não seja possível enunciar o total de potenciais candidatos enviados para as potenciais empresas-clientes, durante todo o estágio, semanalmente, eram enviados no mínimo de 15 perfis de candidatos. Por último, nestes sete meses de estágio, realizei 100 entrevistas de perfis diferenciados, em regime presencial e *online*.

Considerações Finais

O presente ponto tem como objetivo fazer uma análise e reflexão crítica sobre o decorrer do estágio, através da apresentação dos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos, pontos fortes e fracos, estratégias aplicadas para ultrapassar os obstáculos experienciados e os contributos para a organização.

O estágio curricular tem por objetivo complementar, em ambiente real de trabalho, os conhecimentos adquiridos a partir da formação académica bem como, aprofundar os conhecimentos teóricos e práticos (Ordem dos Psicólogos Portugueses [OPP], 2022). Trata-se de um momento importante para o desenvolvimento do estudante como futuro profissional (OPP, 2022).

A realização deste estágio na agência de São João da Madeira revelou-se uma experiência enriquecedora e desafiante, dada à diversidade das tarefas realizadas. O período inicial foi marcado por dúvidas e incertezas na execução das tarefas, por receio em errar, partilhar sugestões e conhecimentos, pela assimilação de grandes quantidades de informação e pela integração na cultura e clima da organização. No entanto, no meu entender o que mais me ajudou a ultrapassar esta fase e aproveitar na plenitude o que o estágio tinha para me dar foi o apoio da equipa, sempre disponível para esclarecer dúvidas ou ajudar na realização de alguma atividade. Assim, após a adaptação à entidade acolhedora deu-se início à segunda fase, marcada pelo desenvolvimento de conhecimentos e competências, por momentos bons e menos bons, através da realização das atividades mencionadas anteriormente.

Competências e conhecimentos adquiridos/desenvolvidos

O objetivo geral da prática da psicologia é aplicar e desenvolver princípios psicológicos, métodos, modelos e conhecimento de modo científico e ético, com vista ao desenvolvimento, eficácia e bem-estar de indivíduos, organizações, grupos e sociedade (European Federation of Psychologists' Associations [EFPA], 2015).

Na tabela que se segue abaixo, serão identificadas as competências adquiridas e desenvolvidas ao longo do estágio. De todas as apresentadas, algumas serão aprofundadas posteriormente, pois considero que tiveram um maior impacto tanto a nível pessoal como profissional.

As competências podem ser definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como outras características necessárias para o desempenho eficaz de uma função, com segurança e ética (Campion et al., 2011; McPhillips et al., 2022, EFPA, 2015; Ghassoul & Messaadia, 2023). O *Council of the European Union* (2018), definiu oito competências-chave, que podem ser ajustadas a diferentes contextos, sendo elas pensamento crítico, resolução de problemas, criatividade, trabalho em equipa, competências analíticas, competências de comunicação, competências interculturais, e competências de negociação. São, portanto, competências entendidas como transversais às várias áreas (Council of the European Union, 2018).

Para listar as competências desenvolvidas e adquiridas ao longo dos sete meses de estágio, terei por base o modelo de competências de Bartram e Roe (2005) e o documento elaborado pela EFPA (2015). No primeiro, os autores estabelecem um conjunto de competências necessárias para a prática da profissão de psicólogo. O segundo, define as competências necessárias para cada uma das áreas de prática profissional da psicologia.

A tabela que se segue, é constituída por três colunas, sendo a primeira utilizada para mencionar a competência, a segunda para identificar a atividade que proporcionou a sua aquisição ou desenvolvimento e a terceira para dar um exemplo prático da sua aplicação.

Tabela 1:

Competências Desenvolvidas e Adquiridas

Competências/ Conhecimentos	Atividades Desenvolvidas	Exemplo
Pensamento crítico	R&S; Comerciais.	Análise dos perfis dos candidatos; as plataformas utilizar para chegar ao público-alvo.
Trabalho em equipa	Comerciais; R&S; Administrativas.	Apoio na seleção de candidatos; partilha de sentimentos; apoio nas tarefas administrativas.
Abertura à diversidade	R&S.	Relações com diferentes profissionais com as suas idiossincrasias.
Dar <i>feedback</i> oral	Comerciais; R&S; Administrativas.	Fornecer <i>feedback</i> a candidatos relativamente à entrevista ou a clientes sobre a situação do recrutamento.

Competências/ Conhecimentos	Atividades Desenvolvidas	Exemplo
Análise das necessidades	R&S; Comerciais.	Recolha de dados sobre as necessidades de recrutamento de uma potencial empresa-cliente.
Definição de metas	Comerciais; R&S; Administrativas.	Propondo e negociando com o cliente a data de envio de novos perfis de candidatos.
Avaliações individuais	R&S.	Entrevistas de seleção, nas quais se avaliavam habilidades atitudes, traços de personalidade, entre outros.
Intervenção direta orientada para a pessoa	R&S.	Aconselhamento individual, por exemplo, apresentar formações caso o sujeito tenha interesse em adquirir outros conhecimentos.
Intervenção orientada para a situação	R&S; Comerciais.	Implementação de novos métodos e procedimentos, por exemplo, enviar <i>feedbacks</i> das entrevistas e contactar as potenciais empresas clientes por uma segunda vez.
Avaliação de competência organizacional	R&S.	Através de pesquisas com colaboradores e da pesquisa em documentos era possível analisar a comunicação, cultura e estrutura organizacional da empresa-cliente.
Raciocínio ético	Comerciais; R&S; Administrativas.	Garantir a confidencialidade dos assuntos que assim o impelem; Imparcialidade, ao prevenir que crenças pessoais tivessem impacto nas avaliações realizadas.
Comunicação	R&S; Comerciais.	Na prospeção contactam-se inúmeras empresas exigindo que a informação seja transmitida de forma clara e adequada às necessidades e expectativas do cliente;
Gestão do tempo	Comerciais; R&S; Administrativas.	Planeando o horário no dia anterior; utilizando a agenda para definir as tarefas prioritárias; estabelecimento de prazos para a conclusão das atividades.
Organização	Comerciais; R&S; Administrativas.	Apontar na agenda o número de admissões, rescisões e clientes novos para mais tarde realizar a síntese semanal; diminuição dos papeis de rascunho, passando a utilizar um único documento no computador para colocar as minhas notas.
Gestão de stresse	Comerciais; R&S; Administrativas.	Uma melhor organização de tempo e de atividades diminuía o stresse provocado pelas mesmas.
Tomada de decisão	Comerciais; R&S; Administrativas.	Selecionar autonomamente os candidatos a enviar para as potenciais empresas clientes.
Resiliência	Comerciais; R&S; Administrativas.	Das inúmeras potenciais empresas clientes contactadas, poucas respondiam aos <i>emails</i> ; dificuldades na conclusão de recrutamentos de perfis mais específicos. Tais situações fizeram-me adotar uma postura de resiliência.
Escuta ativa	R&S; Comerciais.	Nas entrevistas individuais e na aprendizagem de um novo processo ou de um novo programa.
Flexibilidade e Adaptabilidade	Comerciais; R&S; Administrativas.	Compreender e aceitar opiniões, ideias ou pensamentos de outros; realizar mais do que uma tarefa em simultâneo; fazer outras questões na entrevista para aprofundar determinados assuntos.
Preocupação com o bem-estar do outro	R&S.	Maior empatia e preocupação com o outro, entendendo-o como uma mais-valia.
Proatividade e dinamismo	Comerciais; R&S; Administrativas.	Procurando, constantemente, sair da zona de conforto; questionando sobre a possibilidade de desempenhar novas tarefas.

Competências/ Conhecimentos	Atividades Desenvolvidas	Exemplo
Autoconfiança	Comerciais; R&S; Administrativas.	A prática contante das mesmas atividades, fez com que os erros diminuíssem e conseqüentemente, passasse a realizar as atividades autonomamente; conhecimentos sobre a legislação do TT fez com que me sentisse mais à vontade a esclarecer dúvidas dos candidatos.
Inteligência emocional	R&S.	Saber controlar e expressar emoções nos momentos de entrevistas ou no fornecimento de <i>feedback</i> aos candidatos.
Pesquisa	Comerciais; R&S; Administrativas.	O contacto com diferentes perfis e a necessidade de criar descritivos de funções de raiz, implicou a coleta, análise de dados, especificamente ao nível da recolha de informação em livros e em documentos científicos.
Manutenção de relações profissionais	R&S; Comerciais.	Derivadas do contacto com profissionais da mesma organização ou de empresas parceiras.
Desenvolvimento profissional contínuo	Comerciais; R&S; Administrativas.	Diariamente surgia uma situação nova, por exemplo, um colaborador tinha um acidente de trabalho ou havia um motivo diferente para a rescisão, implicando outros procedimentos.
Criatividade	R&S; Comerciais.	Na criação de anúncios apelativos ou na forma como abordar a empresa para conseguir captar a sua atenção.
Redação de Sínteses	R&S.	Após a entrevista era necessário criar uma síntese biográfica clara e objetiva do perfil.

Em função das competências apresentadas, que mostram a pertinência do estágio para a aquisição e desenvolvimento de competências de carácter técnico e pessoal, seguem-se agora aquelas que, no meu entender, foram as mais significativas, apresentando-as por atividades desempenhadas.

A nível do R&S, no momento, em que se cria um anúncio é preciso rigor e atenção ao detalhe, por forma a serem apelativos e sem gralhas. Nas entrevistas, a capacidade de comunicação verbal assertiva, objetiva, pausada e clara mostrou-se fundamental na interação com o candidato. Por outro lado, a comunicação não verbal dava pareceres sobre o seu estado, ou seja, se estava nervoso, inseguro, com dificuldades a formar o raciocínio, preocupado com alguma situação, entre outros. Nestes momentos, era, também, preciso muita flexibilidade para colocar outras questões que se mostravam fundamentais para obter informações adicionais sobre uma dada situação e ter a capacidade de adaptação caso as respostas não fossem ao encontro dos objetivos estabelecidos. No final da entrevista, era necessário criar uma síntese biográfica acerca do candidato e estes momentos exigiam imparcialidade, rigor, detalhe e objetividade na escrita.

As atividades comerciais exigiriam, sobre tudo, o desenvolvimento de competências como organização, tomada de decisão, gestão do tempo e de stress. Como foi explicado, na prospeção comercial existia um documento denominado por “Base de dados da Prospeção Comercial” que consistia num Excel, que era preciso gerir diariamente. Face ao elevado número de linhas, cores, divisões e pontos de situação, era exigida uma grande capacidade de organização. No início, foi uma tarefa difícil porque estava habituada ao papel, mas com o tempo fui-me adaptando ao ficheiro e com o recurso à agenda, geria as organizações prioritárias a contactar. Outra competência que está diretamente relacionada com a autoconfiança é a tomada de decisão. Desde cedo, comecei a seleccionar os candidatos a enviar para as potenciais empresas clientes, de forma autónoma. Esta situação exigiu-me maior segurança sobre atividades desempenhadas. Por último, está a gestão do tempo e do stress, fundamentais para o sucesso desta atividade. Tal se devia porque, muitas vezes, tinha um período limitado para realizar chamadas telefónicas e, portanto, se não as realizasse naquele período, possivelmente, só poderia ter essa oportunidade no dia a seguir.

Nas atividades administrativas a organização foi fundamental, nomeadamente, nos momentos em que se colocam os contratos de trabalho por pastas; a escuta ativa para perceber os métodos e procedimentos utilizados para a impressão de contratos de trabalho; e o pensamento crítico ao colocar informações no GTT e ACT.

Por fim, outras competências que desenvolvi, ainda que, não estejam relacionadas diretamente com as atividades realizadas foram, proatividade com a colocação de dúvidas, dinamismo ao querer fazer cada vez mais atividades e melhorias na capacidade de trabalho em equipa.

Pontos fortes e fracos

Refletindo sobre o percurso realizado na Leader, além dos aspetos mencionados no ponto anterior, que resultaram na aquisição e desenvolvimento de competência de carácter técnico e no âmbito pessoal, é possível mencionar outros relacionados com o contexto, por exemplo, o contacto diário e constante com as mesmas atividades levou ao aperfeiçoamento, sendo cometidos cada vez menos erros ao longo da execução das atividades.

Ainda nesta ótica, está o apoio quer das técnicas quer da diretora da agência de São João da Madeira, que sempre se mostraram disponíveis para explicar as vezes

necessárias os procedimentos. As sessões de *feedback*, realizadas diariamente, ricas em informações sobre a minha evolução, permitiram-me ter noção clara dos aspetos a melhorar. O trabalho em equipa proporcionou o sentimento de pertença e de partilha de dúvidas e de sugestões de melhoria.

Outro aspeto é a cultura de abertura da Leader que me possibilitou a ida à agência de Vila Nova de Gaia, permitindo-me ter uma visão de como a mesma organização adota procedimentos diferentes. É de notar que esta experiência, embora tenha durado uma semana, foi uma grande oportunidade de reflexão sobre o modo como executava as minhas atividades, por exemplo, apercebi-me que ficava muito mais à vontade se imprimisse o CV do candidato antes da entrevista ou, então, se imprimisse o documento onde constavam as empresas clientes para não confundir os processos ativos.

Não obstante, existem aspetos menos positivos entre os quais saliento a ausência de um colaborador interno que atue, exclusivamente, na área administrativa. Tal se deve porque, sempre que há uma admissão, rescisão ou é pedido um documento por uma empresa-cliente (e.g., FAM, folha de horas) cabe às técnicas de RH dar resposta. Esta situação é pouco positiva, na medida em que, as obriga a despende do tempo de recrutamento para resolver estas questões, acabando por atrasar os recrutamentos, que muitas das vezes são de carácter urgente, e por tempo indeterminado porque são situações demoradas e requerem elevada atenção, não sendo a alternância de atividades uma possibilidade.

Por outro lado, neste tipo de estrutura cada divisão assume um elevado grau de independência e a cooperação entre agência nem sempre acontece. Tal é uma desvantagem, pois surgem rivalidades entre agências, causando um clima de tensão que nem sempre é fácil de resolver.

Ainda assim, os aspetos a melhorar não se prendem unicamente à organização. Existem outros, de carácter pessoal, tais como: melhorar a gestão de conflito que, por vezes, ocorre do contacto com colaboradores (e.g., entrevistas), empresas (e.g., não terem interesse em trabalhar com a Leader), mudanças rápidas dos processos (e.g., alterar o modo como se criam os anúncios), falhas de comunicação ou da interpretação equivocada no seio da agência; o sentimento de frustração e angústia por não ver o trabalho árduo converter-se em resultados (e.g., foram mais de 1000 as empresas contactadas, mas apenas 14 se tornaram nossas clientes); e a gestão do tempo que, embora tenha

melhorado, considero que pode ir mais além com a utilização de outros métodos (e.g., *My Task*).

Estratégias aplicadas para ultrapassar os obstáculos experienciados

O primeiro obstáculo sentido foi a criação das ofertas nos *websites*, devido aos descritivos da função enviados pelas empresas clientes serem muito incompletos. Para resolver esta situação comecei a procurar anúncios semelhantes no *Netempregos*, descrições no manual do CPP (Classificação Portuguesa das Profissões) disponibilizado pelo Instituto Nacional de Estatística ou indo aos descritivos de outras empresas clientes do mesmo ramo de atividade.

Mais tarde, senti-me limitada nas atividades que tinha em mão, para contornar esta situação mostrei a minha disponibilidade em auxiliar as técnicas em outras tarefas e, com isto, novas atividades foram atribuídas, nomeadamente, a prospeção comercial.

Quando comecei as entrevistas senti complicações na obtenção de dados sobre o percurso profissional do candidato para, posteriormente, realizar o resumo com a avaliação do seu perfil. Para superação desta situação, recorri a quebra-gelos por forma a deixá-lo mais à vontade e obter informações sobre a sua forma de ser e de estar (e.g., questionar o candidato sobre o que gosta de fazer nos tempos livres; pedir para mencionar algumas características e defeitos). À medida que ia tendo conhecimento dos processos de recrutamento em ativo, comecei a confundi-los, nesta situação, a ida à agência de Vila Nova de Gaia ajudou, pois ao partilhar esta dificuldade com uma das técnicas, surgiu a ideia de impressão do documento onde constam todos os pedidos e as suas especificidades. Tal prática permitiu que eu tivesse sempre a informação necessária.

Outra foi a gestão do tempo. Até conseguir arranjar um método que me permitisse tirar melhor partido do tempo disponível, tive grandes dificuldades em acabar as tarefas estabelecidas para o dia. A partir do momento em que passei a utilizar o calendário onde constam todas as minhas atividades a realizar no dia e a fazer uma lista na agenda das atividades prioritárias, riscando à medida da sua conclusão, tornou-se mais fácil esta gestão.

Outro aspeto com que me deparei foram as inúmeras chamadas e idas presenciais de candidatos à agência para pedir *feedback* sobre a entrevista realizada. Ao aperceber-me desta situação, partilhei com as técnicas o meu parecer sobre o facto de tal situação

nos fazer perder imenso tempo. Assim, em equipa surgiu a ideia de enviar *feedbacks*, positivos ou negativos, todas as sextas-feiras sobre a entrevista realizada.

Por último, está a dificuldade em lidar com o sentimento de incapacidade gerado pela inexistência de uma vaga que se adequasse a um perfil revela-se, muitas vezes, em sentimentos como tristeza e frustração. De modo a aliviar este sentimento, foram criados momentos de partilha com as técnicas de RH para perceber de que modo elas lidam com estas situações.

Principais contributos para a organização

No meu entender, entre os contributos mais relevantes do meu estágio para a organização acolhedora está a entrada de mais um elemento, reforçando a equipa e permitindo uma melhor divisão do trabalho. Como tem vindo a ser mencionado ao longo do texto, a agência de São João da Madeira abriu portas em maio de 2022 e em setembro contava com dois membros que tinham de desempenhar todas as atividades já mencionadas. Tal situação, refletia-se em dificuldade na gestão de tarefas, na concentração e na conclusão de atividades. Assim, com a minha entrada certas atividades ficaram ao meu encargo libertando-as dessas responsabilidades (e.g., gestão das redes sociais, criação de anúncios, atendimento presencial dos candidatos). Além disso, nesta ótica, o meu maior contributo foi a nível da prospeção comercial, dado que fiquei como responsável pelo desenvolvimento desta atividade. Tal resultou no aumento substancial do número de potenciais empresas-clientes (um total final de 1329 empresas), bem como o apoio dado no aumento do número efetivo de empresas-clientes, tendo este número crescido de quatro (outubro de 2022) para 14 (abril de 2023). Estes contributos foram importantes na medida em que, estão no seguimento das metas estabelecidas para a agência de São João da Madeira.

Para além disso, a minha integração proporcionou a partilha de novas perspetivas e conhecimentos, o que fez repensar processos como por exemplo, ligar às potenciais empresas clientes uma segunda vez, vincando o interesse da Leader em estabelecer uma parceria ou, então, a utilização de *stories* para explicar o processo de inscrição no *website* através de um vídeo, maximizando a eficiência e eficácia do recrutamento.

Outro contributo foi a possibilidade de mentoria. No campo organizacional a mentoria retrata o relacionamento entre um profissional mais experiente (mentor) e um menos experiente (mentorado) com o propósito do desenvolvimento do último na prática

laboral (Vianen et al., 2018). Todavia, existe o reverso, no sentido em que há a possibilidade de transmitir conhecimentos ao mentorado e estes momentos proporcionam o contacto com processos e procedimentos esquecidos pelo facto de não serem realizados constantemente (e.g., síntese mensal). Além disso, tendo sido eu a primeira mentorada da agência de São João da Madeira, possibilitou o desenvolvimento de competências ao nível da comunicação dos mentores.

Adicionalmente, ao vir de uma outra área de formação (Psicologia Organizacional) a minha análise mostrou-se diferenciada das restantes colegas, pela atenção na promoção da saúde ocupacional alertando os colaboradores para a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional; no melhorar do bem-estar físico e mental; no reconhecer da sua importância para a organização; ao alertar para os riscos psicossociais, por exemplo, stresse e horários de trabalho excessivos; e por procurar garantir a adequação entre o colaborador e as suas funções.

Ao nível das tarefas de recrutamento e seleção, sempre que surgia um novo pedido apoiava as minhas colegas abrindo a ficha de cliente e o processo do recrutamento no *Ahrnet*, criava os anúncios e enviava para os endereços de *email* dos candidatos, a nova oferta. Além disso, também apoiei, fazendo o arquivo dos contratos, indo aos correios sempre que era necessário enviar contratos de trabalho, cartas de rescisão ou outros documentos. Assim sendo, considero que o meu apoio veio aliviar as minhas colegas permitindo uma melhor gestão das tarefas e do tempo.

Conclusão

O estágio curricular desempenha um papel preponderante na formação académica e profissional dos estudantes. É uma oportunidade de vivenciar, na prática, os conhecimentos adquiridos ao longo do primeiro ano do mestrado. Tal se sucedeu desde o primeiro momento em que tive contacto com as atividades na Leader, por exemplo, nas entrevistas os conhecimentos adquiridos na unidade curricular de Psicologia e Gestão de Recursos Humanos com temas como análise das funções, foram fundamentais. Adicionalmente, tive a oportunidade de aplicar outros conceitos abordados ao longo da licenciatura e do mestrado: modelo de cultura organizacional desenvolvido pelo psicólogo social Edgar Schein (1988); gestão de conflitos; satisfação e motivação no trabalho; *burnout* e absentismo.

Assim, posso afirmar que o estágio no grupo Leader foi globalmente positivo. O contacto com diferentes áreas e tarefas possibilitou-me a aquisição e desenvolvimento de diversos conhecimentos, bem como me ajudou a ter uma perceção real, ainda que limitada a organizações que contactam com a modalidade de trabalho temporário, daquilo que na prática um Psicólogo Organizacional e dos Recursos Humanos faz e pode fazer.

Este último ano veio salientar a importância de locais de trabalho felizes e saudáveis, onde se preze o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, se cultive uma cultura organizacional positiva e exista respeito e valorização dos colaboradores. Apercebi-me que a presença de um psicólogo numa organização é uma mais valia contribuindo para alcançar os aspetos mencionados acima, mas, também, na promoção da saúde mental e social dos colaboradores, na prevenção e gerenciamento de conflitos, no desenvolvimento de lideranças e no recrutamento de talentos.

Ao longo deste ano procurei dar o melhor de mim, trabalhando para ultrapassar obstáculos e enfrentar os desafios com determinação, com vista ao meu desenvolvimento profissional e como melhor ser humano. Não podendo esquecer, que vi as metas da Leader para a agência de São João da Madeira como sendo minhas, então existiu uma dedicação e um grande empenho da minha parte para o seu alcance.

Termino dizendo que, com esta oportunidade, adquiri um conhecimento profundo sobre o trabalho temporário, a forma como são geridos processos de recrutamento e como funciona a área comercial. Percebi que me identifico com a área de recrutamento e seleção, sendo uma área que pretendo aprofundar no futuro, mas numa outra vertente que não seja o trabalho temporário. Adicionalmente, sinto curiosidade em experimentar outras áreas dentro dos RH como por exemplo, a formação e avaliações de desempenho.

Concluo, que a realização deste estágio na agência supramencionada foi fundamental para conhecer a dinâmica do mundo real do trabalho e por me ter mostrado que a evolução e aquisição de conhecimentos é constante e que não existe nenhum problema em fazer questionamentos com vista a adquirir aprendizagens.

Referências Bibliográficas

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikiiravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Andrade-Neumann, H. (2019). Hiring & retaining employees in a diverse, competitive job market. *Credit Union Times*, 30(32), 1-4.
- Arendt, C. (2014). Improving Interviewing and Conversational Skills using "speed interviewing. *Discourse: The Journal of the SCASD*, 1(13), 78-94. <https://openprairie.sdstate.edu/discoursejournal/vol1/iss1/13>
- Astutik, Y. P., & Suartini, N. N. A. (2023). Business communication systems in banking companies: A literature review. *Jornal English Educations and Linguistic*, 2(2), 27-39. <https://doi.org/10.56489/peel.v2i2.108>
- Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT). (nd). *Trabalho temporário* [ficha informativa].
- 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>
- Campion, M. A., Fink, A., Ruggeberg, B. J., Carr. L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>

- Cassiano, C. N., Lima, L. C., & Zuppani, T. S. (2016). A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. *NAVUS- Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(2), 52-67. <http://dx.doi.org/10.18815/navus.v6i2.362>
- Chapman, D., & Zweig, D. I. (2005). Developing a nomological network for interview structure: Antecedents and consequences of the structured selection interview. *Personnel Psychology*, 58(3), 673-702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00516.x>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4th ed.). Manole.
- Cook, M. (2004). *Personnel Selection: Adding value through people* (4th ed.). Chicester: Wiley.
- Council of the European Union. (2018). Council recommendation: Key competences for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, 189(1), 1-13.
- Cuyper, N. De., Jong, J. De., Witte, H. De., Isaksson, K., Rigotti, T., & Schalk, R. (2007). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 25-52. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00221.x>
- Daft, R. L. (2020). *Organization theory & Design*. (13th eds.). Cengage Learning.D&B
- Decreto-Lei n.º 358/89 do Ministério do Emprego e da Segurança Social. (1989). Diário da República: I Série, n.º 239/1989. [Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de outubro | DR \(diariodarepublica.pt\)](https://diariodarepublica.pt)

- Eder, R. W., & Harris M. M. (1999). *The employment Interview handbook*. SAGE Publications.
- Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I., & Turnley, W. H. (1994). Managing temporary workers: A permanente HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23(2), 49-63.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(94\)90068-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(94)90068-X)
- EFPA. (2015). *EuroPsy- Certificado Europeu de Psicologia*.
- Elearn. (2009). Essentials of recruitment and selection. In Elearn (Ed.), *Recruitment and selection*. (1st ed., pp. 1-30). Elsevier.
- Florea, N. V., & Duică, A. (2016). Selection interview- a necessary tool in discovering the best candidates. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(3), 105-114.
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/selection-interview-necessary-tool-discovering/docview/1889306195/se-2>
- García, C. G., Montero, M. R., Sastre, V., Castillo, A. G., & Martín, A.M. (2023). The medical science liaison role in Spain: Opinion of the commercial department personnel. *Therapeutic Innovation & Regulatory Science*, 1-10.
<https://doi.org/10.1007/s43441-023-00533-1>
- Ghassoul, A., & Messaadia, M. (2023). *Analyzing the required skills and competencies in industrial revolution 4.0 and 5.0: A literature review* [Conference session] International Conference On Cyber Management And Engineering (CyMaEn), Bangkok, Thailand. <https://ieeexplore.ieee.org/document/10050941>

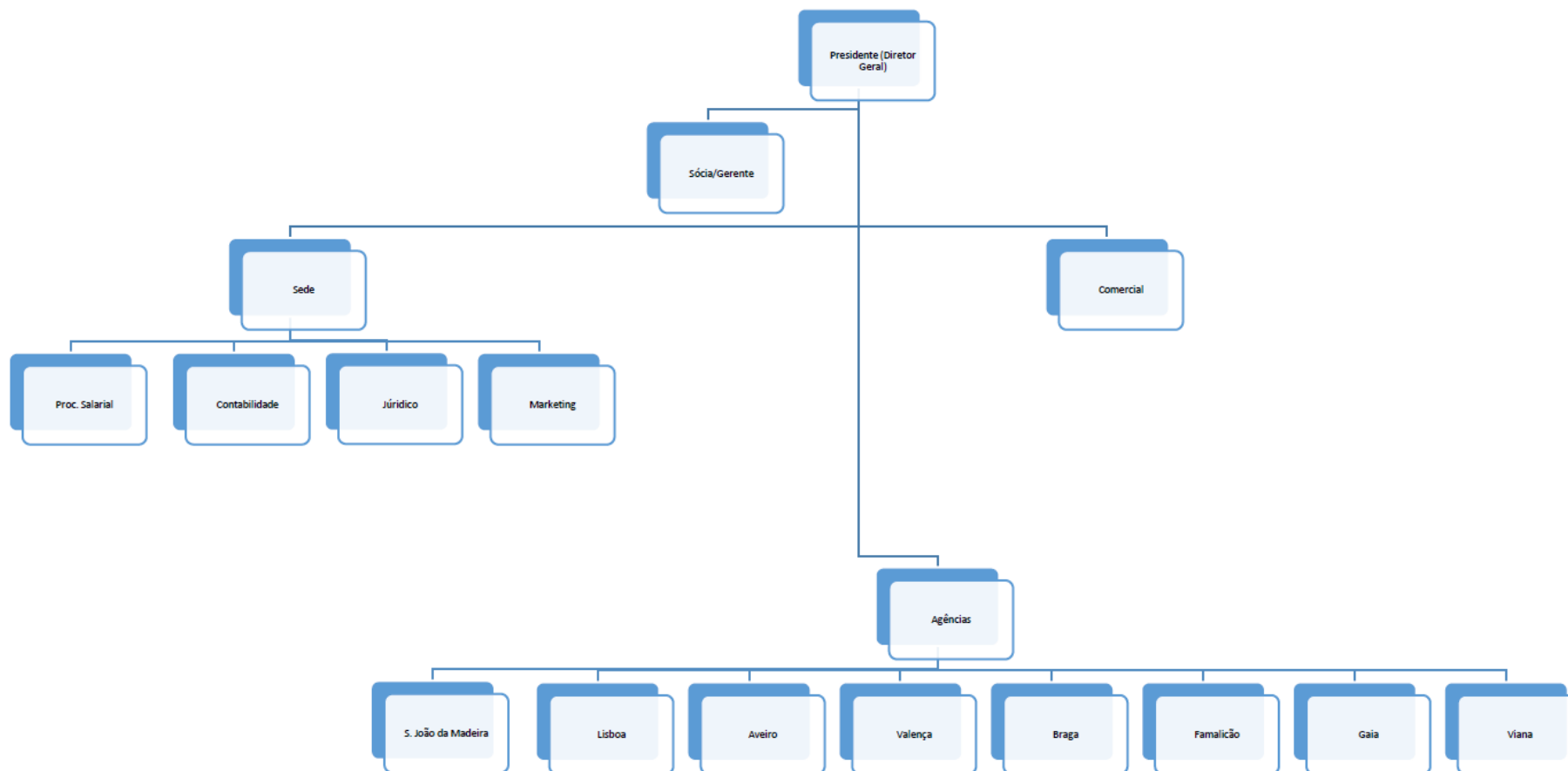
- Giguère, É., & St-Arnaud, L. (2020). Les transformations du marché du travail et des organisations: enjeux de maintien au travail et de mobilité professionnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 26(4), 275-283.
<https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.09.002>
- Green, C. H. (2006). Create trust, gain a client. *Consulting to Management*, 17(2), 27-36.
- Guazi, T. S. (2021). Guidelines for the use of semistructured interviews in research. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2, 1-20.
- Informa D&B. (2023). *Trabalho temporário*. (10th ed.). Observatório Sectorial DBK.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Parte-time, temporary and contact work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.341>
- Kemp. S. (2019). *Digital 2019: Portugal* [Slides em PowerPoint]. SlideShare.
<https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-portugal-january-2019-v01>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016) *Administração de marketing* (15th ed.). Pearson
- Lana. R. A., & Schramp, J. (2009). Prospecção de Clientes Internacionais: Estudo de caso da empresa X. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 3(2), 74-97.
<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17608>
- Leader. (nd). *Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável*.
<https://www.groupeleader.com/>

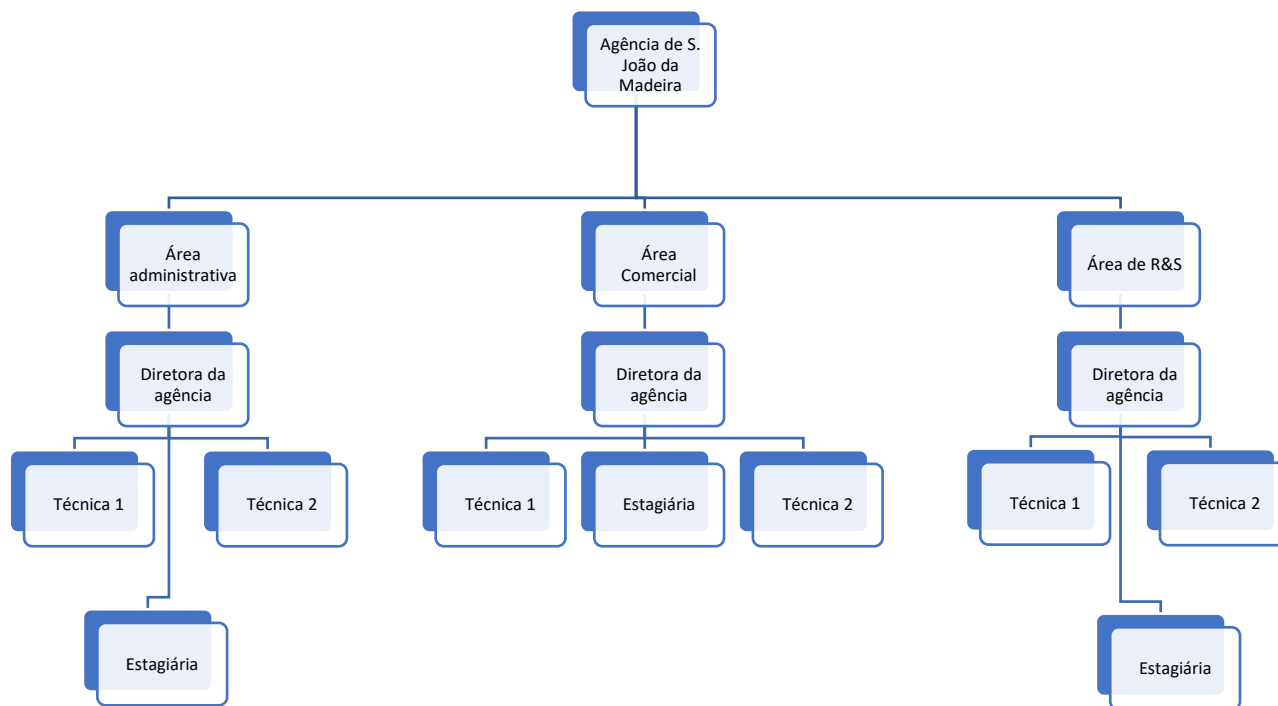
- Leader. (2020a). *Gestão Contratual*. <https://www.grupoleader.pt/gestao-contratual/>
- Leader. (2020b). *Recrutamento & seleção*. <https://www.grupoleader.pt/recrutamento-selecao/>
- Leader. (2023a). *O seu parceiro de recursos humanos* [Slides em PowerPoint].
- Leader. (2023b). *Vantagens na utilização de trabalho temporário* [Folheto].
- Lei n.º 19/2007 da Assembleia da República. (2009). Diário da República: I Série, n.º 98/2007.
- Lei n.º 7/2009 do Código do Trabalho. (2009). Diário da República: I Série, n.º 30/2009. <https://data.dre.pt/eli/lei/7/2009/p/cons/20230529/pt/html>
- Lei n.º 13/2023 da Assembleia da República. (2023). Diário da República: I Série, n.º 66/2023. [Lei n.º 13/2023, de 3 de abril | DR \(diariodarepublica.pt\)](https://diariodarepublica.pt/eli/lei/13/2023/pt/html)
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1-7.
- McPhillips, M., Nikitina, T., Tegtmeier, S., & Wójcik, M. (2022). What skills for multi-partner open innovation projects? Open innovation competence profile in a cluster ecosystem context. *Sustainability*, 14(20), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su142013330>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. [10.1287/mnsc.26.3.322](https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322)

- Moreira, R. V. B., & Danilevicz, A. M. F. (2018, agosto 28-29). *Intraempreendedorismo na área comercial de empresa de consultoria* [Workshop]. Gestão da inovação de produtos e serviços: Pesquisas e práticas atuais, Uberlândia, Brasil.
- Newell, S. (2005). Recruitment and Selection. In S. Bach (Ed.), *Managing human resources: personnel management in transition* (4th ed., pp. 115-142). Blackwell Publishing
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2022). *Análise crítica OPP: Acerca da distinção entre estágio curricular/académico e estágio profissional em psicologia*. <https://recursos.ordemdospsicologos.pt/repositorio/estudo/acerca-da-distincao-entre-estagio-curricular-academico-e-estagio-profissional-em-psicologia>
- Organização Internacional do Trabalho. (2018). *O emprego atípico no mundo: Desafios e perspetivas*. https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS_626383/lang--en/index.htm
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, vol. 12, pp. 565-593). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1222>
- Paradis, E., O'Brien, B., Nimmon, L., Bandiera, G., & Martimianakis, M. A. (2016). Design: Selection of data collection methods. *Journal of Graduate Medical Education*, 8(2), 263-264. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-16-00098.1>
- Priberam. (nd). Prospeção. No dicionário Priberam.com. Recuperado em 7 de junho de 2023, em [prospeção - Dicionário Online Priberam de Português](https://www.priberam.com/dicionario/pt/pt/prospecao)

- Queiroz, M. A. (2008). *Gestão Comercial*. IESDE
- Reis, P. (2020). Noções de processamento salarial. In R. Paulo (Ed.), *Cálculo e processamento salarial* (5th ed., pp. 1-21). Lidel.
- Roothans, P. J. L. (2021). *O trabalho temporário- Análise da situação em Portugal entre 2010 e 2017* [Master's thesis, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório Institucional do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.
<http://hdl.handle.net/10400.21/15271>
- Savović, S., Nikolić, J., & Zlatanović, D. (2022). Acquisitions, organizational culture and performance: Empirical Evidence from Acquired Company in Serbia. *Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 27(3), 23-34. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2021.0007>
- Schein, E. H. (1988). Organizational Culture. *Sloan School of Management, MIT*, 1-58.
<http://hdl.handle.net/1721.1/2224>
- Torka, N. (2004). Atypical employment relationships and commitment: Wishful thinking or HR challenge?. *Management Review*, 15(3), 324-343.
<http://dx.doi.org/10.5771/0935-9915-2004-3-324>
- Van Vianen, A. E. M., Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A. L., & Voelpel, S. C. (2018). Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate. *Human Resource Management*, 57(2), 583-599. <https://doi.org/10.1002/hrm.21879>

Anexos

Anexo 1***Organograma da Leader Portugal***

Anexo 2***Organograma da agência de São João da Madeira***

Anexo 3

Quadro com as atividades previstas e efetivamente realizadas

Atividades previstas no Plano de Atividades	Atividades efetivamente realizadas
Refresh diário de anúncios em diferentes plataformas;	Refresh diário de anúncios em diferentes plataformas;
Afixação de anúncios de vagas de emprego;	Afixação de anúncios de vagas de emprego;
Apoio no preenchimento da Ficha de Inscrição de candidatos;	Apoio no preenchimento da Ficha de Inscrição de candidatos;
Atualização da Ficha de Inscrição de candidatos;	Atualização da Ficha de Inscrição de candidatos;
Validação de dados de candidato no <i>Ahrnet</i> ;	Validação de dados de candidato no <i>Ahrnet</i> ;
Esclarecimento de dúvidas em relação ao processo de candidatura na Leader;	Esclarecimento de dúvidas em relação ao processo de candidatura na Leader;
<i>Follow up</i> de clientes;	<i>Follow up</i> de clientes;
Prospecção comercial;	Prospecção comercial;
<i>Follow up</i> de colaboradores;	<i>Follow up</i> de colaboradores;
Triagem de currículos;	Triagem de currículos;
Contacto telefónico com candidatos para a marcação de entrevista;	Contacto telefónico com candidatos para a marcação de entrevista;
Entrevistas de triagem;	Entrevistas de triagem;
Realização de processo de Recrutamento e apoio no processo de Seleção de candidatos;	Realização de processo de Recrutamento e apoio no processo de Seleção de candidatos;
Realização do arquivo de documentos;	Realização do arquivo de documentos;
Impressão de Contratos de Trabalho Temporário;	Impressão de Contratos de Trabalho Temporário;
Preenchimento dos diversos ficheiros Excel (base de dados de entrevistas/ <i>follow up</i> de candidatos/ <i>follow up</i> de empresas/cartolina);	Preenchimento dos diversos ficheiros Excel (base de dados de entrevistas/ <i>follow up</i> de candidatos/ <i>follow up</i> de empresas/cartolina);
Apoio no preenchimento e/ou atualização dos documentos de admissão de novos colaboradores nas empresas cliente.	Preenchimento e/ou atualização dos documentos de admissão de novos colaboradores nas empresas cliente;
	Preenchimento e/ou atualização dos documentos de rescisão dos colaboradores nas empresas cliente;
	Envio de candidatos para potenciais empresas clientes;
	Envio de <i>feedbacks</i> para os candidatos;
	Pedidos de apoio de recrutamento ao Centro de Desemprego;
	Apoio no preenchimento de folhas de horas;
	Acompanhamento de acidentes de trabalho;
	Realização da Síntese Semanal;
	Observação de elaborações de propostas comerciais;
	Acompanhamento de uma visita a uma empresa.

Anexo 4

Exemplo de um anúncio criado no Canva para divulgação de uma vaga para o Facebook



ESTAMOS A CONTRATAR

CARPINTEIRO



Oliveira de Azeméis

M/F

FUNÇÕES:

- Assegurar a produção de obras de carpintaria tendo em consideração o planeamento de produção e os prazos das mesmas;
- Trabalhar com vários equipamentos de carpintaria: orladora, esquadrejadora, CNC, calibradora, entre outros.



CANDIDATE-SE:

www.groupeleader.pt

CONTACTE-NOS:

256 244 890 | 927 337 317

Anexo 6

Guião de apoio para triagens telefónicas

Guião de Triagem Telefónica

Bom dia/tarde, chamo-me XXX, pertenço ao Grupo Leader, empresa de trabalho temporário. Como está, tudo bem?

Estou a contactar a sra./sr. porque recebemos o seu currículo/mensagem no *facebook*/resposta no *LinkedIn* e gostaria de lhe realizar uma triagem telefónica para verificar a sua situação atual e se faz sentido realizarmos uma entrevista para a vaga a que se candidatou, pode ser?

Se a resposta for sim, exemplo de questões a colocar:

- No momento, qual é a sua situação, encontra-se a trabalhar ou está desempregado?
- Tem carta de condução?
- Tem viatura própria?
- Qual é a sua disponibilidade de horários?
- No seu currículo consta que já trabalhou nesta área, correto?
- Qual é a sua experiência profissional?
- Se no momento está a trabalhar, quer indicar-me a razão pela qual procura uma nova oportunidade?
- Alguma vez realizou uma entrevista presencial ou *online* com a nossa organização?

Caso o perfil corresponda, apresentar a vaga ao candidato:

Tenho aqui uma possibilidade/oferta de trabalho para a zona de _____, para a função _____. Estaria interessado?

OU

O nosso cliente é uma empresa da área de xxx, procuram um Operador Produção para a zona de XXX e com disponibilidade para trabalhar das (8h as 17h / turnos rotativos / horário noturno, etc), o sr tem disponibilidade e interesse? O salário são 705€ + SA 5€, tem interesse?

Nota: Se não ter interesse na vaga, questionar o motivo e em que vagas teria interesse. No caso de não termos nenhuma vaga nesse sentido, explicar que iremos ficar com os seus dados em base de dados, se assim autorizar, e caso surjam ofertas entramos em contacto.

Marcação de entrevista:

Posto isto, teria interesse em agendar uma entrevista? Pode ser online ou presencial, ficando à sua preferência.

Fica então agendado para o dia XXX pelas XXX horas.

Anexo 7

Exemplo de um resumo de um perfil, para uma vaga no setor da produção, a enviar para uma empresa-cliente ou uma potencial empresa-cliente.

O candidato (primeiro e último nome), vive em (localidade) e tem (idade). Tem carta e viatura própria. É uma pessoa motivada, dinâmica e com facilidade comunicativa. Apresenta disponibilidade total de horário. Tem o 12º ano de escolaridade. No Brasil trabalhou no atendimento ao público numa loja de roupa de crianças e numa escola como auxiliar (supervisão das crianças e apoio nas refeições). Chegou, também, a trabalhar como costureira de vestuário em parceria com diversas empresas têxteis. Em Portugal, o seu primeiro trabalho foi através da Leader, tendo colaborado na (nome da empresa). Revela ter gostado muito afirmando que era um trabalho versátil. Apenas saiu por término do contrato. A sua última experiência foi na (nome da empresa) no setor de acabamento.