



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

António Pedro Vaz da Eira

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TRABALHADORES
TEMPORÁRIOS**

O CASO DE UMA AGÊNCIA EM PORTUGAL

Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela Professora
Doutora Teresa Carla Oliveira e apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra.

janeiro de 2023



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

António Pedro Vaz da Eira

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE TRABALHADORES TEMPORÁRIOS

O CASO DE UMA AGÊNCIA EM PORTUGAL

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pela Professora
Doutora Teresa Carla Oliveira e apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra.**

janeiro de 2023

Agradecimentos

A realização deste trabalho encerra mais uma etapa no meu percurso académico. Ao longo deste tempo, foram vários os obstáculos e barreiras que desafiaram a minha determinação e motivação. No entanto, foram essas dificuldades que me proporcionaram a capacidade de crescer, tornando-me uma pessoa mais forte e confiante. Durante esta caminhada tive a sorte de ter amigos e família no qual foram essenciais no meu crescimento como profissional e como Homem, e, por isso, deixo aqui alguns agradecimentos:

Começo por agradecer a todos os colaboradores da empresa, em particular à agência que me recebeu. À minha supervisora Joana Frade, pelo seu voto de confiança e pela sua preocupação constante. À Maria Ribeiro, pelos seus ensinamentos e pela sua paciência e profissionalismo. À Catarina Frade, por sempre acreditar em mim e me forçar a ser melhor profissional.

Agradeço também a todos os docentes pelos conhecimentos transmitidos. Um especial agradecimento à minha orientadora, a Professora Teresa Carla Oliveira, por toda a dedicação e ajuda na realização do relatório.

Aos meus pais, por me guiarem sempre nos melhores caminhos e por nunca deixarem de acreditar em mim. Obrigado, do fundo do coração.

À minha namorada Joana, por ser meu pilar ao longo de todo o meu percurso académico. Sem ela, seria impossível estar onde estou hoje. O meu sincero e profundo obrigado.

Ao Vítor, amigo imprescindível e que se tornou no meu braço direito ao longo do Mestrado de Gestão.

Por último, mas não menos importante, quero agradecer a todos aqueles que se cruzaram comigo ao longo da minha vida académica e que foram fundamentais para a construção da minha pessoa como profissional e como humano.

Obrigado a todos!

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos é uma temática de elevada importância porque possibilita compreender e identificar os principais desafios em qualquer instituição. Dentro desse âmbito, a satisfação dos colaboradores é hoje considerada um fator fulcral, pois está associado quer ao aumento da produtividade quer ao seu empenho, produzindo conseqüentemente uma maior satisfação do trabalho. Assim sendo, o processo de Recrutamento e Seleção passa a assumir uma importância cada vez maior, refletindo-se como elemento fulcral de estratégia e objetivos das organizações. Na atualidade, face às incertezas de variada ordem, o Trabalho Temporário surge com resposta das organizações às exigências destas se tornarem cada vez mais flexíveis e baixarem os custos da sua estrutura. É neste contexto que Agências de Trabalho Temporário têm vindo a trabalhar com as organizações como parceiros estratégicos na prossecução dos objetivos delineados.

O presente relatório reflete o Trabalho Final de Mestrado abordando todo o percurso realizado durante o período de estágio curricular desenvolvido numa empresa de Recrutamento e Seleção, em Portugal. Como integrei uma agência pertencente ao mercado do Trabalho Temporário, todas as minhas atividades tiveram o foco nesta temática, mais concretamente no que diz respeito aos processos de Recrutamento e Seleção de colaboradores em regime de Trabalho Temporário, bem como o desenvolvimento de determinadas competências em contexto profissional. O relatório inicia-se com uma revisão da literatura associada às atividades desenvolvidas, técnicas e métodos utilizados pela empresa na fase de Recrutamento e Seleção e Gestão de Recursos Humanos. Seguidamente é feita uma breve apresentação da empresa, bem como a descrição pormenorizada das atividades que foram realizadas ao longo do estágio. Por fim, é feita uma análise e interpretação das atividades desenvolvidas em comparação com a revisão de literatura, sendo no final exposta uma apreciação pessoal da experiência do estágio.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento & Seleção; Trabalho Temporário; Satisfação no Trabalho;

Abstract

Human Resources Management is a topic of great importance because it makes it possible to understand and identify the main challenges in any institution. Within this scope, employee satisfaction is now considered a key factor, as it is associated with both increased productivity and commitment, consequently producing greater job satisfaction. Therefore, the Recruitment and Selection process takes on increasing importance, reflecting itself as a key element in the strategy and objectives of organizations. At present, in the face of uncertainties of various kinds, Temporary Work arises as a response from organizations to their demands to become increasingly flexible and to lower the costs of their structure. It is in this context that Temporary Work Agencies have been working with organizations as strategic partners in the pursuit of the outlined objectives.

This report reflects the master's Final Work, addressing the entire journey carried out during the curricular internship period developed in a Recruitment and Selection company, in Portugal. As I joined an agency belonging to the Temporary Work market, all my activities were focused on this theme, more specifically about the processes of Recruitment and Selection of employees in Temporary Work, as well as the development of certain skills in context professional. The report begins with a review of the literature associated with the activities developed, techniques and methods used by the company in the Recruitment and Selection and Human Resources Management phase. Then a brief presentation of the company is made, as well as a detailed description of the activities that were carried out during the internship. Finally, an analysis and interpretation of the activities developed is carried out in comparison with the literature review, and at the end a personal appreciation of the internship experience is exposed.

Keywords: Human Resources Management; Recruitment and selection; Temporary job; Job Satisfaction.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: The AMO Model of HRM.....	15
Figura 2: HRM, well-being and the employment relationship, and performance	16
Figura 3: Relação triangular no Trabalho Temporário.....	19
Figura 4: Grupo etário dos TT em Portugal.....	22
Figura 5: Género dos TT em Portugal	22
Figura 6: Escolaridade dos TT em Portugal.....	22
Figura 7: Enquadramento das tarefas realizadas no estágio	35

Lista de Siglas e Abreviaturas

APESPE – Associação Portuguesa da Empresas dos Setor Privado de Emprego

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

CV – *Currículo Vitae*

TT – Trabalho Temporário

ATT- Agências de Trabalho Temporário

CUTT – Contrato de utilização de Trabalho Temporário

CTT – Contrato de Trabalho Temporário

Índice

1. Introdução	10
2. Revisão da Literatura	12
2.1 Mercado de Trabalho	12
2.2 Gestão de Recursos Humanos.....	14
2.3 Trabalho Temporário	17
2.3.1 Conceito	18
2.3.2 Vantagens do trabalho temporário	19
2.3.3 Caracterização dos Trabalhadores Temporários em Portugal	21
2.4 Recrutamento e Seleção.....	23
2.4.1 Recrutamento	24
2.4.3 Métodos de Recrutamento	26
2.4.2 Seleção	28
3. Apresentação da Entidade de Acolhimento.....	31
3.1 Caracterização.....	31
3.2 Atividades desenvolvidas pela Organização.....	33
4. Enquadramento do Estágio.....	35
4.1 Planeamento e Atividades de Estágio.....	35
4.1.1 Integração e Acolhimento	36
4.1.2 Tarefas Administrativas	38
4.1.3 Anúncios	39
4.1.4 Gestão da Base de Dados	40
4.1.5 Entrevistas.....	41
4.1.6 Processo de Recrutamento	43
4.2 Outras atividades Desenvolvidas	44
5. Reflexão Crítica da prática experienciada	45
5.1 Apreciação Pessoal da Experiência	49
6. Conclusão	52
7. Bibliografia.....	54

1. Introdução

No âmbito do Mestrado de Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, e com a possibilidade para a realização do Trabalho Final de Mestrado, propus-me à realização de um estágio curricular numa empresa de Recursos Humanos (RH), situada em Portugal, sob a orientação da Professora Doutora Teresa Carla Oliveira e a supervisão da Dra. Joana Frade.

Este trabalho releva a importância da Gestão de Recursos Humanos (GRH) para as organizações e como esta pode ser, estrategicamente, realizada através do Trabalho Temporário.

O contexto de mudança, crises económicas, globalização, diversidade e inovações tecnológicas, fazem com que as empresas necessitem de se adaptar de uma forma constante e rápida. Estes novos desafios fizeram com que vários autores, ao longo dos últimos 50 anos, estudassem os RH e relacionassem a importância do bem-estar do trabalhador com o sucesso das organizações. A área de RH pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas que permitem conciliar expectativas entre organizações e colaboradores a longo prazo. Há algumas transformações que exigem novas práticas e métodos, onde o trabalhador passa a ser visto como uma mais-valia para a empresa e não apenas para alcançar metas financeiras.

Tendo em conta a importância dos colaboradores para o êxito das organizações, a forma de captação desses recursos e a sua integração é muito importante para o sucesso das mesmas. Dentro deste âmbito, surge o Trabalho Temporário (TT), que é cada vez mais uma ferramenta muito útil para as empresas na captação desses recursos e tem assumido uma importância cada vez maior na ajuda às empresas com as suas necessidades de RH.

Nessa perspetiva, o presente relatório pretende explorar a necessidade de compreender o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) numa empresa que tem o seu foco no TT. Além disso, o principal objetivo deste trabalho, para além de outros, é analisar a importância deste processo, como surgiu e o impacto que apresenta no sucesso das organizações.

O relatório divide-se essencialmente em quatro capítulos e cada um deles está organizado em subcapítulos.

O primeiro capítulo diz respeito à Revisão Literária, começando por explicar as transformações do mercado do trabalho ao longo do tempo. Seguidamente são abordados temas inerentes à área da GRH e do TT. Aqui, pretende-se abordar a relação triangular que existe entre as agências de Trabalho Temporário, as Empresas utilizadores e o Trabalhador, abordando os conceitos bases, bem como as suas principais vantagens. Por fim, ainda neste capítulo é feita a descrição das várias tarefas realizadas relacionadas com o R&S, do ponto de vista teórico, para mais tarde relacionar com as tarefas realizadas durante o estágio.

No segundo capítulo é feita a descrição da empresa que me recebeu, a sua responsabilidade social, missão e valores. Além disso, são descritas as principais atividades desenvolvidas pela empresa e qual o seu maior foco.

O terceiro capítulo diz respeito às tarefas inerentes ao estágio. Tendo em conta a principal área de atuação da organização é o R&S de trabalhadores temporários, o presente projeto incidiu maioritariamente sobre dois assuntos chave: o TT e o R&S. Posto isto, neste capítulo são enumeradas e exploradas um conjunto de funções que realizei ao longo do estágio, em que as principais foram: atendimento presencial e telefónico, inserção de candidatos na base de dados, triagem curricular, marcação de entrevistas, criação de anúncios, realização de arquivo, agendamento e realização de entrevistas telefónicas, *online* e presenciais. Por fim, e com a aprendizagem dos vários métodos a adotar no R&S por parte da empresa, tive oportunidade de levar a cabo alguns processos de TT, com sucesso.

No último capítulo é exposta uma reflexão crítica de comparação entre as atividades realizadas com o enquadramento teórico, bem como uma apreciação pessoal da experiência do estágio curricular.

Seguidamente são feitas a conclusão com a síntese do relatório e as referências bibliográficas

2. Revisão da Literatura

2.1 Mercado de Trabalho

Durante décadas, mudanças sociais, económicas e tecnológicas influenciaram e continuam a influenciar todas as atividades de trabalho e muito em particular no que se refere à humanização na era da digitalização (Guest, D., Knox, A., & Warhurst, C., 2022). Assim, as organizações identificaram várias maneiras de ajuste e/ou mudança de modo que pudessem continuar a tornar-se competitivas no mercado, em que o trabalho temporário é um exemplo. (Junior, J. C., Marinho, P. R. R., Nascimento, T. G., Alencar, K. R. A. de, & Silva, M. P. 2022).

A definição do trabalho, e muito em particular a de trabalho digno associado à integridade humana (Guest et al., 2022), não é um conceito estático nem fechado: é, antes, caracterizado pelas circunstâncias históricas, políticas, culturais e económicas da sociedade. Desse modo, é possível considerar o trabalho como um elemento fundamental na vida do ser humano, que acaba por ocupar uma grande parte do percurso da sua vida. Durante muito tempo, o trabalho foi associado a algo difícil e árduo, sendo que na Idade Média era uma atividade desempenhada maioritariamente por escravos ou pessoas de condições sociais mais baixas (Gonçalves, C. M., Coimbra, J. L., 2002). No entanto, os autores Gatrell, C., Burnett, B., Cooper, L., & Sparrow, P. (2012) indicam que a relação entre trabalho e vida pessoal ganhou interesse quando os números de mulheres empregadoras aumentaram, devido à Segunda Guerra Mundial. Estas mulheres, que tradicionalmente detinham o seu papel como donas de casa com a responsabilidade de cuidar dos filhos, encontraram então uma necessidade de equilibrar o trabalho com esta responsabilidade particular. A partir daqui, em muitos estudos se considerou que a dupla carreira das mulheres contribuiu para uma mudança social significativa, e que viria a mudar a maneira como os indivíduos olham para o trabalho e para a vida pessoal.

A promoção da qualidade de vida é uma causa social e política que nasceu do desenvolvimento de sociedades democráticas e do estabelecimento de direitos humanos básicos (Grote, G., & Guest, D. 2017). Este movimento, que surgiu nos finais dos anos 60, apresentava dois fatores distintos: Em primeiro lugar, priorizou a melhoria do bem-estar dos trabalhadores em vez do desempenho organizacional. Em segundo lugar, teve

por base pesquisas interdisciplinares realizadas por cientistas sociais para apoiar políticas e as suas práticas (Rousseau, 2012).

As mudanças sociais no final do séc. XX fizeram com que os trabalhadores olhassem mais para a sua vida pessoal e adquirissem novos interesses, novos hábitos e outras preferências.

O termo “*work-life balance*” refere-se à relação entre os aspetos profissionais e não profissionais da vida dos indivíduos, a qual se pretende que tenha um equilíbrio satisfatório, restringindo assim um lado (normalmente o trabalho) para ter mais tempo no outro (Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. 2019).

A era da digitalização no trabalho surge para alavancar as empresas na sua expansão global e tornar possível processos que, anteriormente, seriam impossíveis. No entanto, a automatização do trabalho fez levantar uma série de questões relacionadas com o conceito de trabalho. Isto pode levar a locais de trabalho polarizados com um pequeno número de trabalhadores altamente qualificados projetando e introduzindo tecnologias digitais, enquanto trabalhadores pouco qualificados apenas realizam tarefas monótonas para as quais a substituição tecnológica seria muito cara (Guest et al., 2022). Além disso, existem preocupações geracionais, dado que os trabalhadores mais jovens se adaptam melhor às mudanças de um local de trabalho digitalizado, enquanto trabalhadores mais velhos podem enfrentar problemas nessa adaptação. Relativamente ao trabalho temporário, foi levantado uma série de questões sobre a qualidade de vida no trabalho. Embora estes trabalhadores sejam associados à flexibilidade no trabalho, este trabalho também está associado aos baixos salários, elevado insegurança e falta de oportunidades de carreira. (McDonnell, A., Carbery, R., Burgess, J., & Sherman, U. 2021)

Em 2017, o Ministério federal do Trabalho e Assuntos Sociais da Alemanha argumentou que a política deve evitar um futuro no qual as máquinas tomam decisões. Em vez disso, o futuro deve ser centrado no ser humano (Guest et al., 2022). Sobre esse fundamento, a Indústria 5.0 surge na Comissão Europeia com a premissa de “a tecnologia serve as pessoas” e usar a tecnologia para o bem-estar do trabalhador. Segundo os mesmos autores, o objetivo passa por melhorar a eficiência tecnológica para que as empresas e trabalhadores beneficiem da transformação digital. Além disso, a Comissão Europeia apresenta várias propostas para melhorar as condições do trabalhador temporário, garantindo que tenham um status de emprego e os mesmos direitos.

O surgimento de novos métodos organizacionais no trabalho mais centrado no fator humano democratizou as empresas. O conceito de emprego, anteriormente visto como um trabalho para a vida toda, em muitos casos deu lugar a novas experiências e novos conhecimentos (Kelliher et al., 2019). Uma das formas de emprego flexíveis que contribuíram para aumentar a qualidade de vida foi o trabalho a tempo parcial, facilitando o equilíbrio entre a vida profissional e o tempo livre. A globalização forçou a maximização do lucro das empresas, impulsionadas pelas mudanças na forma de relacionamento entre seus colaboradores e gestores, sendo a contratação dos trabalhadores de forma temporária uma realidade para o desenvolvimento das atividades laborais (Junior et al., 2022).

A pandemia Covid-19 veio mudar conceito “*work-life balance*”, mas também a maneira como olhamos para o trabalho. Guest et al., (2022) consideram que, apesar de ainda faltar pesquisas sobre este assunto, a situação pandémica veio mudar vários fatores geracionais e levantar várias causas sociais. Os mais afetados por isso foram: minorias étnicas, jovens trabalhadores, trabalhadores marginais ou os trabalhadores temporários, enfrentando situações de riscos para a sua saúde, segurança e bem-estar. Nesse sentido, o trabalho dos departamentos de Recursos Humanos (RH) torna-se fulcral para manter a motivação e bem-estar dos trabalhadores e garantir a evolução da empresa.

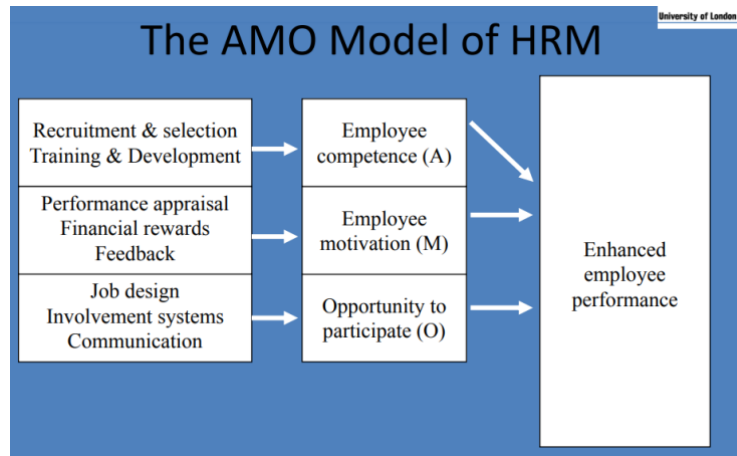
2.2 Gestão de Recursos Humanos

A GRH, à semelhança de outras áreas de conhecimento, tem vindo a evoluir. Em finais dos anos 70 os modelos de GRH voltavam-se essencialmente para a emergência da economia, através dos princípios da capitalização das empresas e da remuneração por desempenho. Com bases na economia neoclássica de 1980, começou a dominar uma das principais políticas de GRH: a compensação (Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. 2015). Estes autores consideram que os trabalhadores eram vistos como pessoas da economia apenas motivadas por compensações e bónus, sendo essa uma das razões para a crise mundial económica de 2008.

Os estudos e as pesquisas foram continuados e, nos dias de hoje, a GRH é associada à alta *performance* no trabalho e à importância dos trabalhadores nas organizações. Um dos modelos que melhor exemplifica a conexão entre o GRH e a alta *performance* foi

desenvolvida por Appelbaum e explorada por Guest, D. E. (2017) como podemos auferir no Figura 1.

Figura 1: The AMO Model of HRM



Fonte: Guest. (Lisbon 2018)

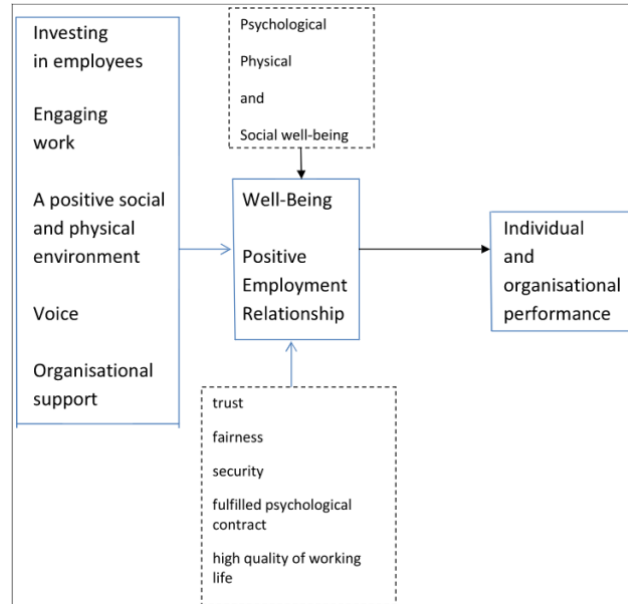
O autor considera que a abordagem baseada no modelo AMO tem foco em práticas de aprimorar as capacidades dos trabalhadores (Ability), a sua motivação (Motivation) e a oportunidade de contribuírem (Opportunity) para o desempenho e bem-estar da empresa. As avaliações feitas posteriormente indicam que os trabalhadores respondem positivamente a práticas que refletem o modelo AMO, com o seu foco principal para o alto desempenho. Por outro lado, Boxall, P. e Purcell, J. (2016) acrescenta que a estrutura AMO está diretamente associada à meta do desempenho organizacional, em vez de ao bem-estar dos trabalhadores.

Numa sociedade mais competitiva e numa economia globalizada, as empresas valorizam a qualidade, a produção e os resultados. Neste sentido, a área de Recursos Humanos torna-se crucial para as organizações, onde o desafio consiste em encontrar os melhores profissionais, dependendo do menor tempo possível, com maior qualidade e assertividade (Reis, F. L. 2010)

À medida que a pesquisa sobre GRH e desempenho evoluiu, o papel dos trabalhadores tornou-se mais central, refletindo a visão de que a GRH tem o seu impacto no desempenho das empresas através da sua influência nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Guest, 2017). O modelo representado na Figura 2 feito por Guest (2017) é uma análise

da evidencia empírica sobre os antecedentes do bem-estar dos trabalhadores através de um conjunto de princípios sobre uma relação de trabalho positiva.

Figura 2: HRM, well-being and the employment relationship, and performance



Fonte: Guest (2017)

O autor constitui cinco conjunto de práticas de RH para que, mais tarde, sejam uma base onde pesquisas futuras possam confirmar, ampliar ou alterar a sua veracidade. Este modelo apresenta duas proposições centrais. A primeira incide-se de que as cinco práticas de RH estão diretamente associadas a um maior bem-estar dos trabalhadores e uma relação de trabalho positiva. Os altos níveis de bem-estar dos trabalhadores refletem maior segurança, senso de justiça e níveis de confiança elevados, indo ao encontro do conceito “*work-life balance*”. No entanto, o autor refere que as práticas devem ser tomadas tendo em conta vários contextos, como por exemplo: políticos, sociais ou económicos. A segunda proposição retrata que um forte bem-estar e um alto vínculo ao trabalho por parte dos trabalhadores reflete-se nos resultados organizacionais positivos. O autor acredita que, a ligação entre o bem-estar e os resultados positivos, acontece porque os trabalhadores apresentam melhores condições para fazer o seu trabalho e cumprir os seus objetivos.

Tendo isso em conta, Vardarlier, P. (2016) considera que, para alcançar o sucesso organizacional, as organizações devem beneficiar das competências e potencialidades do capital humano. Tal pode ser concretizado através do planeamento, organização, da

função de pessoal, da liderança e do controlo. O planeamento que o autor sugere deve determinar os padrões e os objetivos utilizados para melhorar os procedimentos. Na organização, a empresa deve atribuir tarefas e estabelecer departamentos. A parte humana remete ao recrutamento, formação e desenvolvimento dos trabalhadores. A liderança acenta nos fatores motivacionais que promovem o desempenho e bem-estar dos trabalhadores. Por fim, o controlo tem em vista a determinação de metas e padrões de negócio. Um estudo feito por Sanders, K., e Yang, H. (2016) demonstra que os trabalhadores precisam de ser capazes de interpretar a GRH para que as suas práticas sejam implementadas. Como consequência, se os trabalhadores não perceberem a intenção da gestão, e, em vez disso, atribuírem GRH a outras fontes, o estímulo do comportamento inovador pode ser diminuído ou mesmo eliminado.

Apesar disso, algumas organizações carecem de uma GRH sólida e eficiente, e, por isso, acabam por requisitar serviços de empresas de recrutamento e seleção, como é o caso das agências de trabalho temporário. Esta parceria permite a criação de um compromisso entre duas empresas com base na confiança, aumentando a eficácia e eficiência de todo o processo (Reis, 2010).

2.3 Trabalho Temporário

O Trabalho Temporário (TT) surge em Portugal após o término da Segunda Guerra Mundial e por força da Guerra Colonial, que impôs a necessidade de recurso à mão-de-obra feminina como substituição da masculina (Oliveira, 2010). Os novos desafios surgidos da competitividade a nível mundial e a necessidade de existir mais flexibilidade empresarial levou as Instituições europeias a promoverem políticas de trabalho nas quais eram oferecidas, tanto às empresas como aos trabalhadores, várias opções de trabalho, em especial trabalho temporário (Cagliano, R., Caniato, F., Longoni, A., & Spina, G. 2013).

Para que esta expansão fosse feita de forma justa e igualitária em Portugal surge, em 1980, o primeiro Decreto-Lei (Decreto-lei nº 427/80 de 30 de setembro) no seguimento de uma convecção da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de forma a regulamentar as agências de colocação de trabalhadores que não são gratuitas. (Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000, citado por Carina, R., & Lopes

Domingos, J., 2017). Mais tarde, é criada a Associação Portuguesa de Empresas de Trabalho Temporário (APETT), hoje chamada de “Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego”, com o objetivo de respeitar os direitos fundamentais dos trabalhadores temporários e de zelar pela concorrência legal e igualitária.

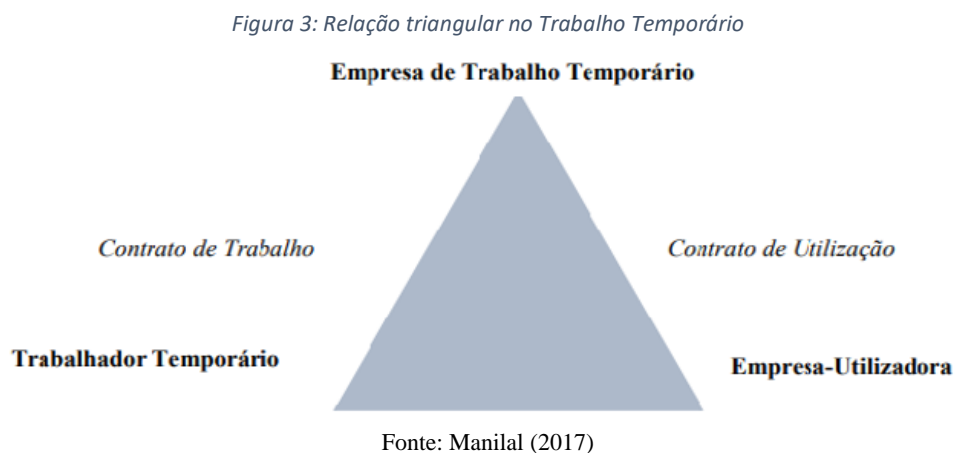
De forma natural, o TT foi ganhando a sua importância no mundo empresarial e laboral. Este aumento justifica-se através da flexibilização que este tipo de contratação permite às empresas com custos de mão-de-obra consideravelmente menores. Além disso, as empresas de TT apresentam-se com estruturas de RH sólidas e capazes de responder às lacunas de mercado, quando, por sua vez, as restantes organizações enfrentam grandes problemas neste âmbito. Neste ponto surgem as Agências de Trabalho Temporário (ATT), que se apresentam como os principais impulsionadores na elaboração de TT, mas também no processo de Recrutamento e Seleção (R&S). As ATT surgem do estabelecimento de relações de fidelidade entre empresas-clientes, com o objetivo de estas terem a responsabilidade de escolher de pessoas de qualidade, com experiência anterior e qualificações profissionais

2.3.1 Conceito

O Trabalho Temporário é a cedência de colaboradores da Empresa de Trabalho Temporário para utilização de terceiros (Empresas Utilizadoras), por um período definido (Lacerda, P. 2016) As ATT são empresas que, apesar de fornecerem outro tipo de serviços no âmbito de GRH, têm como sua principal função fornecer o serviço de TT. Este serviço representa uma relação laboral triangular (Figura 3) entre uma Empresa de Trabalho Temporário (ETT), um Trabalhador Temporário e uma Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário (EUTT) (Manilal, 2017).

Para que este processo possa ser realizado é necessária a existência de dois contratos. A entidade empregadora (Empresa-Cliente) contrata e remunera um trabalhador temporário, com o qual estabelece um contrato de trabalho e uma relação laboral. Assim, o trabalhador temporário é contratado pela ETT para exercer as funções pretendidas pela empresa utilizadora sob a avaliação e instrução desta (Manilal, 2017). Por fim, a relação meramente funcional e informal entre o colaborador e a empresa-cliente faz com que este

serviço seja uma relação triangular e que cada interveniente seja fulcral neste processo, como se pode ver na Figura 3.



O contrato de TT, devido ao seu cariz particular, deve ser realizado em determinadas situações, que têm de estar obrigatoriamente expostas no contrato, sendo que a sua duração máxima é de 12 meses. Segundo o código do Trabalho nas alíneas a) e g) do nº2 do art. 140 a celebração do acordo do contrato de trabalho acontece quando existe a necessidade de substituição direta ou indireta de um trabalhador que esteja incapacitado de realizar o seu trabalho, e que essa tarefa seja definida e não duradoura. Além de que, o art.175 do Código do Trabalho define que existem mais situações nas quais se pode suceder o contrato TT, nomeadamente em período de férias, necessidade de aumento de mão-de-obra ou crescimento da atividade de empresa.

Segundo Lacerda (2016) o TT é utilizado maioritariamente nos seguintes casos: Substituições por baixa ou férias; Projetos de carácter temporal limitado até 1 ano; Acréscimos Temporários de Produção; Tarefas Pontuais; Atividades sazonais; Vacatura de posto de trabalho.

2.3.2 Vantagens do trabalho temporário

Existem vantagens tanto para a empresa de TT, como para a empresa prestadora do serviço, tudo devido à redução dos custos (Junior et al., 2022). Além disso, os autores consideram que o TT tem a vantagem de oferecer maior agilidade na mobilização e desmobilização da força de trabalho quando há necessidade de contratação de excedentes.

Pode ser solicitado rapidamente por profissionais treinados para gerar maior produtividade e reduzir a ociosidade de pessoas e instalações.

Para esse efeito, as ETT apresentam-se como empresas competitivas, flexíveis e com capacidade de adaptabilidade às necessidades das empresas e organizações. A adesão por parte das empresas-cliente a este serviço pode trazer muitos benefícios no âmbito da GRH, entre os quais (APESPE):

- Diminuem as tarefas ligadas à GRH, permitindo às empresas focarem-se em tarefas prioritárias do seu ramo empresarial, enquanto estas entidades tratam de assuntos como recrutamento e seleção, processamento de salários ou questões burocráticas;
- A experiência e estrutura organizacional das ATT permite a aquisição de trabalhadores com o perfil mais adequado aos postos de trabalho a preencher, assim como podem, também, beneficiar dessa experiência e saberes acumulados pelos trabalhadores temporários em tarefas idênticas noutras empresas;
- Trabalhadores qualificados e produtivos, pelo período estritamente necessário, com um recrutamento mais eficaz e rápido;
- Maior certeza da legalidade dos procedimentos e a adequação da cedência à legislação em vigor para a atividade, uma vez que as empresas de TT são altamente reguladas e fiscalizadas;
- Dispõem, sem mais custos, de uma base de recrutamento para o preenchimento de postos de trabalho permanentes.

O contrato laboral é realizado de forma que ambas as partes adquiram vários benefícios. Se, por um lado, as organizações empresariais beneficiam muito com o TT, também os trabalhadores podem retirar dele importantes vantagens. Segundo a APESPE, estas são as mais valias para os trabalhadores que se destacam:

- As pessoas encontram mais facilmente um posto de trabalho e que melhor se adequa às suas qualificações e capacidades;
- Adquirem também qualificação e experiência através do preenchimento de vários e diferentes postos de trabalho;

- Têm legalmente garantida a retribuição praticada pelo utilizador para o desempenho das mesmas funções;
- Acedem a ações de formação da ETT com que estão a trabalhar;
- Dispõem de um interlocutor tecnicamente habilitado para o aconselhamento quanto à sua carreira profissional;
- Conseguem mais facilmente um posto de trabalho que melhor se adequa às suas necessidades pessoais e/ou familiares, bem como um local de trabalho mais acessível geograficamente face à sua zona de residência;
- Enriquecem o *Curriculum Vitae* (CV).

O TT permite a inserção de vários nichos no mercado de trabalho, o que, de outra maneira, seria mais difícil acontecer. Nesta perspetiva, mesmo tratando-se de oportunidades temporárias, esta prática facilita a inserção de estudantes no mercado de trabalho (Wilkin, C. L., de Jong, J. P., & Rubino, C. 2018). Além disso, em situações pontuais, o TT leva ainda a que as pessoas mais velhas consigam encontrar emprego ou a um trabalhador conciliar dois empregos ou estudos com o trabalho (Meškienė, E., & Tamošiūnas, T. 2019).

2.3.3 Caracterização dos Trabalhadores Temporários em Portugal

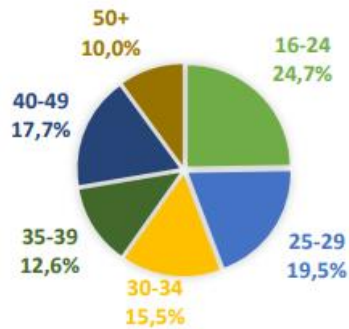
Em Portugal, a proporção das agências de TT no mercado de trabalho dobrou entre 1996 e 2012 – de 0,6% para 1,7%, sendo que se encontra a par da média registada pela Europa de 1,8% (Lopes, S., Chambel, M., Cesário, F., 2019).

Uma parceria entre a Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos (APESPERH) e o ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa elabora, mensalmente, um barómetro relativamente ao TT em Portugal. O último barómetro disponível é o de novembro de 2022, onde o Índice de TT¹ em Portugal é de 1,04. Em relação a 2021, foram colocadas mais aproximadamente 1385 em regime de TT, apesar de registar uma quebra em relação ao último semestre.

¹ **Índice do Trabalho Temporário:** Calcula-se através do rácio entre o número de pessoas colocadas num mês e no mesmo mês do ano anterior.

Além deste valor, existem mais dados que realçam o tipo de candidatos que procuram e exercem o TT em Portugal:

Figura 4: Grupo etário dos TT em Portugal



Fonte: Barómetro do TT em Portugal

Figura 5: Género dos TT em Portugal

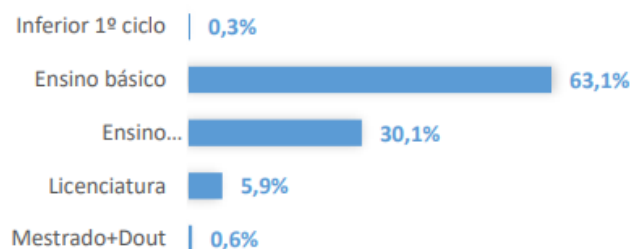


Fonte: Barómetro do TT em Portugal

Olhando para o grupo etário de TT em Portugal em novembro de 2022, podemos verificar que cerca de 44,2% dos contratos abrangem trabalhadores com idade inferior a 30 anos, com destaque para as idades entre os 16-24. Estes valores reproduzem a capacidade que os jovens apresentam em mudar de trabalho, experimentar outras oportunidades profissionais ou até mostrar preferência por fazer TT. Além disso, o TT é uma excelente opção para os jovens que procuram o seu 1º emprego e pretendem entrar no mercado de trabalho. Em termos de caracterização dos trabalhadores, a Figura 4 demonstra que a maioria dos contratos são celebrados com trabalhadores do género masculino, apesar de esta diferença ter vindo a ser atenuada nos últimos meses, existindo uma maior integração do género feminino no TT em Portugal.

Além disso, o barómetro demonstra quais são as escolaridades daqueles que celebram o contrato de TT:

Figura 6: Escolaridade dos TT em Portugal



Fonte: Barómetro do TT em Portugal

Olhando para o gráfico da escolaridade dos contratos de TT celebrados em Portugal, é notório que o ensino básico é o nível predominante nas colocações efetuadas. No entanto, a APESPERH realça que o número de contratos celebrados com o ensino superior completo e a licenciatura tem vindo a aumentar, de forma gradual.

Um recente estudo feito por Sobral, F., Chambel, M., e Castanheira, F., (2021) a sete agências de TT em Portugal permitiu perceber quais são as pessoas que procuram o TT e quais as suas qualificações, características e ambições. Embora a maioria dos trabalhadores estivessem anteriormente desempregados (50,9%) também existem trabalhadores com outras condições a apontar: 13,4% de trabalhadores de agências temporárias anteriores; 16,9% ex-trabalhadores com contratos não temporários e 6,4% ex-trabalhadores por conta própria.

Relativamente às suas motivações, os autores dividiram em quatro tipos de motivação:

- Motivação intrínseca: O trabalhador apresenta uma vontade intrínseca em ser TT;
- Motivação integrada: O trabalhador prefere o TT por se adaptar às suas necessidades;
- Motivação identificada: O trabalhador identifica o TT como uma maneira de conseguir ter um emprego permanente;
- Motivação extrínseca: O TT apresenta melhores condições financeiras ao trabalhador.

2.4 Recrutamento e Seleção

Contextualização

O recrutamento e a seleção (R&S) de candidatos são uma das práticas mais assente na área de Recursos Humanos. A primeira prática enunciada nos cinco princípios de RH de Guest (2017) evidencia a relação do “*work-life balance*” com o desenvolvimento dos trabalhadores. Para isso, o autor refere que é necessário um R&S cuidadoso por parte das empresas, além um suporte relacionado às oportunidades de carreira. O investimento nos trabalhadores pode-se sobrepor à abordagem do capital humano, mas com o foco principal no bem-estar do funcionário, e não na contribuição.

O recrutamento define-se como um procedimento utilizado pelas organizações para recrutar potenciais interessados em ocupar uma vaga de emprego disponível dentro da própria organização (Rego, A., Pina, M., Cunha, J. F., Gomes, R. C., Cunha, C. C. C., & Marques, C. A. 2018). Ao longo do tempo este processo foi ganhando peso para a maior parte das organizações e, atualmente, é visto como um acontecimento natural e preponderante para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações (Machado, A. & Portugal, M. (2013). Sformi, G., & Carlos de Oliveira, E. 2014) consideram que, com a globalização, as empresas passaram a ter de se adaptar às constantes mudanças que acontecem nos diversos setores da economia. A flexibilidade é um dos fatores-chave para esse desenvolvimento. Os autores mencionam ainda que compreender e perceber a importância do R&S no âmbito da GRH é fulcral para que a empresa atinja os seus objetivos.

A atividade de recrutamento e seleção surge para facilitar e aprimorar as técnicas usadas na área de GRH, com o objetivo de apresentar candidatos com melhor desempenho e maior atividade. Este procedimento contribuiu para criar condições relevantes ao desempenho profissional e competitivo da organização, ainda que o processo deva ser realizado através de técnicas apropriadas e tendo em conta as características necessárias para desempenhar a função relativa ao perfil do candidato.

2.4.1 Recrutamento

O “recrutamento” define-se pelo processo responsável pela captação de candidatos para determinadas vagas que se encontram disponíveis com a aplicação de técnicas de forma a contratar a pessoa com o perfil desejado para o cargo (Sformi & Oliveira, 2014).

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkison, C. (2011) consideram que, antes de se iniciar o processo de recrutamento, é necessário verificar se a recruta vai ser feita a alguém da organização ou do exterior.

No que diz respeito ao R&S, pode utilizar-se a estratégia de recrutamento em duas vertentes: recrutamento interno e recrutamento externo. Ou seja, pode recrutar-se para outro tipo de cargo admitindo apenas candidatos da própria empresa, ou, no caso de ser externo, pretende-se encontrar candidatos adequados que não pertençam à organização (Chiavenato, I. 2014). O recrutamento interno consiste num processo mais rápido e

simples, através do qual o recrutamento é feito com colaboradores que já se inserem na empresa, e, naturalmente, já conhecem o trabalho e valores da mesma. Por outro lado, este processo carece de falta de opções, pois o recrutamento apenas se restringe à própria organização. Este tipo de recrutamento é comum quando a organização pretende oferecer aos seus colaboradores promoções e prémios, permitindo o aumento de responsabilidades dos seus colaboradores e motivá-los a ficar na própria empresa (Torrington et al., 2011)

No que diz respeito ao recrutamento externo, o processo requer a atração de pessoas exteriores à organização, sejam elas desempregados, recém-licenciados, indivíduos à procura do primeiro emprego ou colaboradores de outras organizações (Cabral-Cardoso, Campos e Cunha, Gomes, Marques, Pinha e Cunha & Rego 2012). Este processo, mais complexo e dinâmico, pode ter essencialmente duas origens: o aumento de capital social ou falta de candidatura internas. Camara, P., Guerra, P., e Rodrigues, J. (2013) consideram que este recrutamento consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente, e que pode ser feito de duas formas: direta ou indiretamente. Neste último caso, utilizam-se serviços externos de empresas para auxiliar no processo.

Nenhum dos dois recrutamentos acima referidos estão isolados entre si. Surge, por esse motivo, o Recrutamento Misto. Este processo misto foi criado com o intuito de procurar desfazer as desvantagens que os outros processos apresentam, destacando-se pela sua flexibilidade e capacidade de adaptação. Como exemplo, temos o caso de quando uma empresa realiza um recrutamento interno e não consegue obter os objetivos que pretende com essa vaga. Assim, uma das opções será abrir candidaturas para colaboradores externos, com a intenção de colmatar essa falha. Deste modo, a empresa passa a ter a capacidade de poder realizar dois recrutamentos, interno e externo, em simultâneo (Almeida, H. 2014).

2.4.3 Métodos de Recrutamento

Tendo em conta o tipo de recrutamento, o próximo passo incide na seleção das técnicas de recrutamento mais indicadas para cada caso e em analisar os meios, ou seja, os métodos de recrutamento que mais se adequam às necessidades da organização (Ferreira, F. & Vargas, E. 2014).

Base de Dados

Atualmente, as empresas sustentam as suas fontes de recrutamento via *online*, o que permite que todas as informações dos candidatos fiquem gravadas digitalmente e os seus dados possam ser partilhados por colaboradores da mesma empresa. O arquivo digital permite ainda armazenar todas as informações dos candidatos, seja em resposta a um anúncio, ou a uma candidatura espontânea.

A maioria da informação que é recolhida de um candidato ocorre através do seu currículo. O CV deve ser constituído pelos dados pessoais e informações detalhadas sobre o percurso do candidato, em relação às suas qualificações e experiências profissionais. Para conseguir estes CV, as empresas utilizam várias plataformas digitais e inscrições presenciais para permitir aos candidatos ter uma primeira experiência com a empresa e, por outro lado, criar uma base de dados para futuros recrutamentos. Algumas empresas, não tendo base de dados própria, recorrem a outras empresas para poder aceder à informação e perfis profissionais, como por exemplo as agências de emprego.

Anúncios

Torrington et al., (2011) consideram que os anúncios são um dos métodos mais utilizados pelas empresas durante o processo de recrutamento, pois levam à atração de um grande número de candidatos em resposta ao número de vagas abertas até aquele momento, além de permitirem criar uma base de dados forte para oportunidades futuras.

Ao longo do tempo, o modo de promover anúncios e partilhar novas vagas foi mudando em adaptação à sociedade. No passado, as principais formas de partilhar

anúncios era através de cartazes, anúncios em jornais ou na televisão. Atualmente, a melhor maneira de partilhar as novas oportunidades de trabalho é através do meio digital, pois este permite às empresas recrutar a custos reduzidos e possibilita uma capacidade de interação mais rápida, espontânea e eficaz com os candidatos. É fundamental que as organizações estejam consciencializadas de que o meio utilizado para difundir o anúncio deve ter em conta o estrato desejado (Machado & Portugal, 2013).

Alguns autores defendem o modelo Atenção, Interesse, Desejo e Ação (AIDA) para a publicação de anúncio. Este modelo implica o seguimento de algumas regras tendo em conta as iniciais do nome. Ou seja, devem chamar a Atenção do candidato, captar o seu Interesse, despertar o seu Desejo e estimular a sua Ação (Cabral-Cardoso et al., 2012). Para isso, é preciso que o anúncio esteja devidamente identificado com o logótipo da empresa, com uma cor chamativa e informações relevantes sobre o cargo.

E-Recrutamento

Tal como já foi referido, o mundo digital revolucionou por completo o modo de funcionamento das organizações e o mundo de trabalho. No âmbito do R&S, o E-Recrutamento surge como um recrutamento moderno e da nova geração, através do qual todo o processo passa maioritariamente pela Internet, por via eletrónica, pelas plataformas digitais, ou outro tipo de sistema de comunicação que permita aos candidatos ter acesso às vagas de trabalho e entrar em contacto direto com as organizações, sem existir uma presença física.

O recrutamento eletrónico é visto como um processo de recrutamento realizado através da Internet, via e-mail ou através de qualquer tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidatura e realização de triagens *online* (Cabral-Cardoso et al. 2012). Para além disso, os autores consideram que na perspetiva dos candidatos este processo de recrutamento oferece vários benefícios, nomeadamente a facilidade de contactar várias empresas e consultar as ofertas de emprego existentes de uma forma mais rápida e direta. Um estudo elaborado por Rosoiu, O., e Popescu, C. (2016) refere que a contratação através deste método é, em média, 70% mais rápida do que nos restantes processos. Os autores mencionam que uma das principais vantagens para os recrutadores é a capacidade de

atualização sobre as mudanças do mercado e o contacto mais rápido e eficaz com os candidatos, sem qualquer tipo de comprometimento por ambas as partes.

No entanto, é importante realçar que este método também apresenta algumas desvantagens: a ausência de um contacto físico entre a organização e os candidatos pode levar a uma falta de confiança de ambas as partes. O facto de este método permitir o envio de candidaturas estando apenas conectado à Internet leva a que as empresas recebam muitas candidaturas consideradas inúteis para a função para que estão a recrutar, o que leva a uma perda de tempo quando se procede à respetiva triagem curricular (Cabral-Cardoso et al. 2012). Por outro lado, Subhani, M. I., Joseph, S., Osman, A., & Hasan, S. A. (2012) ressalva que a facilidade de elaborar recrutamentos eletrónicos leva a que exista uma inexistência de tempo e dinheiro investidos no processo de R&S através das redes sociais, *sites* de empregos ou das próprias empresas. Pelo exposto se conclui que as organizações deveriam investir em formar recrutadores especializados em recrutamento *online*, uma vez que agora é o recrutamento dominante no mercado.

2.4.2 Seleção

No âmbito do R&S, estas são igualmente importantes no processo de escolha de um candidato para uma determinada vaga. Determinado o processo de recrutamento, a organização necessita de selecionar o candidato que melhor se adequa às necessidades da empresa e que apresente as competências necessárias para o desempenho da função (Cabral-Cardoso et al., 2012). A seleção é vista como um processo complexo que permite delimitar o tipo de pessoas que irá ingressar na organização de acordo com aquilo que é desejado.

Tendo em conta o processo de seleção mais rigoroso e fiável, por vezes torna-se necessário para as empresas utilizarem não só uma, mas várias técnicas (Machado & Portugal, 2013).

Posto isto, irei abordar as técnicas mais utilizadas durante o meu estágio curricular.

Triagem Curricular

A triagem é realizada através da análise das candidaturas existentes, confrontando os vários documentos que a organização tem à sua disposição, carta de apresentação e recomendação ou por CV, tendo em conta os requisitos da função. Esta análise consiste no primeiro contacto do candidato com a empresa, sendo assim considerado o primeiro método adotado pelas organizações no processo de seleção (Cabral-Cardoso et al. 2012). Por esse motivo, a triagem curricular é considerada como uma pré-seleção do processo de escolha, uma vez que este processo é feito com o objetivo de eliminar candidatos que não correspondam aos critérios definidos.

Entrevistas

As entrevistas são, de uma forma consensual, o método de seleção mais utilizado pelas empresas na escolha de candidatos. Segundo Bartram, D. (2000) a entrevista é o melhor método para permitir um diálogo interativo entre duas pessoas, dando oportunidade ao entrevistador de ver o potencial do seu candidato e também ao candidato de conhecer a empresa, permitindo haver negociação entre ambas as partes. Este método familiar permite estabelecer um contacto próximo e direto entre o entrevistador e o entrevistado e é uma forma de recolher informações sobre a pessoa entrevistada, de maneira a verificar as suas capacidades para a função a desempenhar (Armstrong, M. 2006). Como o autor indica, uma entrevista de seleção permite à organização ter uma clarificação das capacidades pessoais e profissionais dos candidatos, e aprofundar questões que apenas pelo seu CV ou por cartas de recomendação seriam difíceis de explorar. Por outro lado, a entrevista também tem um carácter informativo, pois a organização pode demonstrar a política e a missão da empresa, bem como aprofundar as funções a desempenhar, e assim perceber se vai ao encontro do que o candidato procura.

Tendo em conta as entrevistas efetuadas durante o estágio curricular, enumero algumas que podem ser praticadas pelas empresas na procura de candidatos:

Entrevista telefónica - As entrevistas telefónicas são práticas comuns entre a grande maioria das empresas, principalmente quando é requerida alguma rapidez na execução do processo ou quando a distância geográfica assim o exige (Torrington, D., Hall, L. &

Taylor, S. 2005). Apesar de ser considerado um método de seleção, no decorrer do estágio este método foi usado para apurar informações preliminares e genéricas sobre o candidato. Após adquiridas essas informações, o próximo passo passa pela marcação de uma entrevista presencial.

Entrevista Individual – As entrevistas individuais são as mais comuns dentro das empresas. Estas funcionam apenas entre o candidato e o empregador, sendo totalmente responsabilidade do mesmo a seleção. Torrington et al. (2005) considera que estas entrevistas são as mais eficazes, pois nelas o candidato é entrevistado apenas por um interlocutor e avaliado exclusivamente apenas por uma pessoa, deixando o candidato mais confiante e predisposto a partilhar os seus ideais e clarificar as suas ideias.

De outro modo, esta responsabilidade incumbida ao entrevistador de selecionar o candidato para uma determinada vaga pode ser influenciada tendo em conta as suas crenças, ideais ou personalidade.

Entrevista Sequencial – Neste processo o candidato é entrevistado por vários interlocutores, de forma sequencial. É um processo bastante comum nas ATT, no qual existe uma primeira entrevista com a agência de emprego e, caso o candidato seja selecionado, uma segunda entrevista com a empresa onde irá exercer as suas funções. Além disso, as empresas utilizam este processo de entrevistas para interligarem o departamento de Recursos Humanos com os diretores de equipas. Assim as pessoas que vão trabalhar diretamente com os colaboradores passam a conhecer os candidatos antes de os recrutar.

Este tipo de processo permite ao candidato conhecer a empresa, e, por outro lado, possibilita à organização conhecer o candidato através de várias perspetivas, permitindo uma análise mais assertiva de todo o processo de recrutamento. Por outro lado, é mais demorado, pelo que os candidatos que se encontram na procura ativa de emprego acabam, por vezes, por optar por processos de recrutamento mais simples e rápidos.

3. Apresentação da Entidade de Acolhimento

3.1 Caracterização

A organização foi fundada no final do Séc. XX e tinha como principal objetivo posicionar-se como uma das melhores empresas de Recurso Humanos através dos seus valores, prestação de serviço e responsabilidade social. Ao longo da primeira década o seu crescimento foi notório pois, em pouco tempo, a empresa conseguiu expandir-se não apenas por todo o território do país de origem, mas também por território europeu. Atualmente, apresenta-se como uma organização multinacional e conta com uma rede de mais de 130 agências que são compostas por mais de 650 colaboradores.

Em Portugal, a empresa surge em meados do Séc. XXI onde, num mercado com várias empresas de referência na área, procura marcar a diferença através da dedicação das suas equipas e a capacidade de fornecer um serviço de excelência aos seus clientes. Neste momento a empresa obtém um conjunto de sete agências, que se encontram distribuídas ao longo do território continental.

Responsabilidade Social

A rápida evolução e a crescente necessidade de adaptação não impediram que a organização tivesse em conta a sua responsabilidade social. Sendo um dos objetivos da empresa o desenvolvimento sustentável da sociedade, são remuneradas alguns dos seus compromissos principais:

- Emprego: Promover a procura ativa de trabalho e acompanhamento após seleção;
- Meio Ambiente: Preservar o meio ambiente nas atividades, desenvolver atividades de cariz social e envolver os clientes;
- Prevenção: Preservar a saúde e a segurança no trabalho dos seus colaboradores;
- Ética Comercial: Acompanhar o desenvolvimento das prestações de serviço da empresa de maneira ética e criar relações de confiança duradouras com os seus parceiros;

- Desenvolvimento Territorial: Contribuir para o desenvolvimento sustentável nas regiões na área em que atua, partilhando os seus compromissos e a sua experiência nesse domínio.

A implementação de ações concretas de responsabilidade social, ambiental e social são indissociáveis à sua visão e a forma como desenvolvem as suas atividades, sendo que ao longo dos anos a empresa ajuda e pratica vários projetos com esse objetivo. Tendo esses valores como referência, a empresa é membro desde 2009 do Global Compact² e aplica a carta mundial de boas práticas nos domínios dos Direitos Humanos.

Missão e Valores

A missão de uma empresa é o seu propósito e a sua finalidade. Esta organização situada em Portugal destaca-se pelos seus valores e pela sua conduta ética durante os seus processos de recrutamento, algo que não sofreu alterações com o passar dos anos. Os princípios éticos refletem-se nos comportamentos, atitudes e nas decisões de todos os setores da empresa. Este é o principal motivo por, hoje, ser uma das empresas de maior referência em R&S e TT por toda a Europa.

Assim, empresa procura ter, por base, três princípios fulcrais para o bom desempenho da sua estrutura, a saber:

- Eficiência: Acompanhar os clientes e colaboradores, garantindo um serviço de qualidade e eficiência durante todo o processo;
- Confiança: Assegurar o compromisso do seguimento personalizado dos pedidos e uma apresentação de uma gestão administrativa rigorosa;
- Proximidade: Existência de uma grande proximidade entre os colaboradores das agências e os clientes. Além disso, a autonomia e polivalência das mesmas são fatores que permite oferecer um serviço de excelência.

² **Global Compact**: Iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas para encorajar as empresas a adotar políticas de responsabilidade social.

Fonte: (United Nations Global Compact, s.d.)

Por fim, o compromisso da empresa está integrado num sistema global de gestão responsável e constitui uma importante alavanca para a inovação. Essa abordagem de melhoria contínua é constante, e, por isso, cada funcionário é convidado a fazer constantemente as três seguintes perguntas: O que posso fazer; O que posso sugerir e o que posso melhorar. A organização faz parte do sistema de gestão integrado certificado ISO 26000³, com o nível Exemplar, demonstrando a qualidade e o rigor que oferece.

3.2 Atividades desenvolvidas pela Organização

A empresa oferece um conjunto de agências de emprego distribuídas por vários pontos geográficos, permitindo obter um contacto próximo e rápido com as empresas-clientes e os seus colaboradores. Durante este processo os serviços que as agências podem fornecer são vários, auxiliando o recrutamento das empresas. Tendo em conta a política e os serviços da empresa, destacamos as duas áreas em que atua:

Trabalho Temporário

O trabalho temporário é, cada vez mais, uma realidade social e uma necessidade perante um mundo de trabalho cada vez mais exigente e competitivo. É, sobre esta base, que a empresa e as suas agências de emprego trabalham com o máximo foco para atender às necessidades de TT dos seus clientes e fornecedores. O objetivo desta modalidade passa por diminuir os custos associados aos trabalhadores e colmatar as necessidades de mão-de-obra em períodos de aumento de produção. Além disso, o TT assume uma posição importante no mercado no que toca às necessidades pontuais das empresas, como por exemplo: aumento de trabalho sazonal, baixas médicas ou licenças de maternidade.

Como já mencionado, o trabalho temporário segue por base uma relação triangular entre a empresa-cliente, a agência de emprego e o seu colaborador, e é sobre estes padrões que esta organização se estrutura e se estabelece como empresa referência em Portugal.

³ **ISO 26000:** Norma que mede o desempenho da organização e a melhoria no comportamento social. **Fonte:** (ISO 26000 – Avaliação de Desempenho – Responsabilidade Social, s.d.)³

A empresa de TT celebra um contrato de TT com o seu colaborador e um contrato de utilização de trabalho temporário (CUTT) com a empresa cliente. Por outro lado, a empresa utilizadora fica com um vínculo funcional com o colaborador onde fica com poderes de direção e fiscalização.

Sendo esta área de trabalho em que mais atua, as agências de emprego distinguem-se pela sua polivalência, autonomia, seguimento personalizado, ferramentas informáticas, gestão administrativa otimizada, bem como por sistema de controlo de qualidade interno que procura apresentar uma solução adequada às exigências requeridas.

Recrutamento e Seleção

Num mundo onde a GRH é cada vez mais importante para o desenvolvimento das empresas, algumas organizações não apresentam departamentos de RH sólidos, que sejam capazes de responder às necessidades da empresa e que contribuam para o crescimento da mesma. Nesse sentido, o Recrutamento e Seleção surge, em conformidade o TT, como o serviço mais utilizado pela empresa em Portugal, pois a sua experiência e competência aliada aos métodos e ferramentas profissionais que dispõem, permitem fazer um serviço de excelência e de grande satisfação.

As empresas incapazes de responder às suas necessidades internas e externas recorrem com o objetivo de, por exemplo, elaborar um processo de recrutamento para a empresa. Para isso, as ATT acompanham todo o tipo de recrutamento solicitado pelas empresas, comprometendo-se a prestar o melhor serviço, dedicação e comprometimento desde o início do pedido do cliente até à contratação efetiva do candidato.

4. Enquadramento do Estágio

4.1 Planeamento e Atividades de Estágio

O estágio curricular foi realizado numa agência situada em Portugal especializada em TT e R&S, e ocorreu no período compreendido entre 21 de fevereiro de 2022 e 02 de agosto do mesmo ano, totalizando 700 horas. O término do estágio foi ajustado após ter havido uma interrupção do mesmo entre 22 de abril a 30 de maio. Desta forma, o estágio dividiu-se em 2 fases, que serão abordadas posteriormente.

O estágio decorreu numa agência no Norte de Portugal e foi totalmente presencial. A adoção deste regime foi fulcral para a minha evolução, tanto ao nível da aquisição de conhecimentos como ganho de competências, permitindo também um contacto mais próximo com os candidatos que se deslocaram diariamente à empresa. O estágio ocorreu exclusivamente na área de Recursos Humanos, onde a empresa atua, mais especificamente no âmbito de Recrutamento e Seleção, e teve como principais funções a elaboração de arquivo, gestão de bases de dados, agendamento e realização de entrevistas, e, por fim, acompanhamento/gestão dos processos de recrutamento. (figura 4).

Figura 7: Enquadramento das tarefas realizadas no estágio

Tarefas Realizadas	Tarefas administrativas
	Anúncios
	Gestão da Base de Dados
	Entrevistas
	Processos de recrutamento

4.1.1 Integração e Acolhimento

Bilhim (2009) defende que o sucesso da integração se reflete na qualidade dos procedimentos de acolhimento e acompanhamento, sendo esta o culminar do processo de R&S. Além disso, o autor considera que a socialização consiste na primeira ferramenta através da qual os indivíduos adquirem os conhecimentos sociais necessários para desempenhar corretamente um determinado papel social e organizacional.

No que toca ao meu acolhimento, este iniciou-se antes do começo do estágio. O acolhimento começou por uma pequena entrevista com uma colaboradora da agência com o intuito de perceber quais seriam os objetivos da empresa relativamente à realização de um estágio curricular. Posto isto, foram feitas várias perguntas com o objetivo de me conhecerem melhor, seguidas de uma breve apresentação da empresa e exposição das funções que iria desempenhar no decorrer do estágio.

A integração na empresa teve o seu início no primeiro dia de estágio. Através dos colaboradores que a empresa tem na sua agência (Técnica RH e Técnica Comercial) e a responsável de agência, foram feitos todos os procedimentos para que fosse bem recebido e que tivesse à disposição todas as ferramentas necessárias para desempenhar o meu trabalho. Inicialmente, foi realizada uma reunião com a Técnica RH onde foram transmitidos os valores da empresa e quais as áreas de trabalho em que atuam, e também disponibilizados documentos relativos à caracterização da empresa, os seus valores e responsabilidade social. Esta reunião permitiu compreender algumas atividades que iria desempenhar no futuro, bem como perceber o modo de trabalho da empresa e como esta se situa no mercado de trabalho no ramo dos Recursos Humanos.

Depois, a integração ocorreu ao longo das primeiras semanas de forma progressiva, onde, após adquirir os valores da empresa e aprender os procedimentos administrativos, pude desempenhar funções com maior responsabilidade de forma autónoma. Em razão disso, inicialmente o meu estágio centralizou-se na observação do trabalho que ia ser realizado na agência e os métodos que adotavam nos processos de recrutamento, com o objetivo de, mais tarde, me permitir desempenhar estas funções com clareza. Assim, ficou estabelecido que as candidaturas espontâneas e a gestão de base de dados ficariam sob minha responsabilidade.

No seguimento das tarefas acima mencionadas, o atendimento ao cliente foi a tarefa com a qual tive mais contacto. Após alguns dias de aprendizagem, fiquei responsável pela receção de candidatos que se dirigiram à agência com o objetivo de se registarem na base de dados e candidatar a oportunidades de trabalho. O processo de inscrição presencial era feito através do preenchimento de uma ficha de inscrição do candidato com os seus dados pessoais e experiência profissional. Durante este processo, e para que tudo fosse feito de forma legal e correta, o candidato fornecia o seu documento de identificação. Conforme a sua nacionalidade, os documentos a apresentar são diferentes:

- Cidadãos portugueses:

- Cartão de Cidadão (CC).
- Cidadãos da União Europeia:
 - Documentos de identificação do país de origem ou passaporte;
 - Comprovativo do Número de Identificação Fiscal;
 - Comprovativo de Registo de Cidadão da União Europeia;
 - Número de Identificação da Segurança Social (NISS).

- Cidadãos que residiam fora da União Europeia, apenas podem ser feitos contratos de trabalho caso tenham Título de Residência⁴ ou Manifestação de Interesse⁵, ou então ter os seguintes documentos:

- Passaporte com visto de entrada legal no país em questão e/ou comprovativo de morada;
- NIF;
- NISS.

Após a apresentação dos documentos necessários, é feita uma cópia dos mesmos, carimbada pela agência e assinada pelo candidato face ao Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD)⁶. Este processo termina com a digitalização de todos os

⁴ **Título de Residência:** Documento que permite aos cidadãos estrangeiros residir no país em questão durante um certo período ou por tempo indeterminado.

⁵ **Manifestação de Interesse:** Documento emitido pelo Serviço de Estrangeiros e Fronteiras a qualquer cidadão estrangeiro que tenha entrado legalmente no país em questão, que esteja inscrito e com situação regularizada perante a Segurança Social e com uma relação laboral comprovada.

⁶ **Proteção de Dados:** Confere aos cidadãos um maior controlo sobre os seus dados e condições mais equitativas às empresas. Um conjunto de regras para todas as empresas ativas na União Europeia.

documentos fornecidos pelo candidato e inserção na base dados, com o intuito de, futuramente, o processo de recrutamento e seleção se tornar mais prático e eficaz. Assim, sempre que haja necessidade de recrutamento por parte de empresas-clientes, a empresa já tem todas as informações e documentos dos candidatos.

4.1.2 Tarefas Administrativas

As funções administrativas fazem parte da rotina de qualquer empresa, no entanto, numa empresa de TT que presta serviços de RH a outras empresas, esse trabalho necessita de ser ainda mais rigoroso e eficaz.

Apoiar os processos administrativos foi uma das primeiras tarefas que desempenhei. Esta permitiu-me conhecer melhor o trabalho que a organização desempenhava e os seus procedimentos, passando a compreender que o arquivo é um elemento crucial para o bom funcionamento da empresa. Posto isto, fiquei responsável pela ordenação e colocação de certos documentos nos dossiers e a sua digitalização, tais como: Contratos de Trabalho Temporário (CTT), que estão ordenados por ordem crescente segundo um código; Contratos de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT) estando estes também ordenados segundo um código específico; Cartas de Rescisão ordenadas por data, da mais recente para a mais antiga; Exames Médicos, ordenados por ordem alfabética; Participações de Acidentes de Trabalho, também estes ordenados do mais recente para o mais antigo.

Além destes documentos, a empresa guarda todas as informações dos seus trabalhadores de TT ativos e inativos, de forma separada, sendo que esta era uma atividade que realizava frequentemente durante o estágio. Por fim, o envio de correspondência para os colaboradores foi um procedimento em que também participei ativamente. Passava maioritariamente pelo envio de cartas de rescisão de contratos e recibos de vencimento, que poderiam ser enviados tanto por e-mail como por carta registada.

Por fim, a empresa defende a digitalização dos seus processos adotando uma política ambiental, e, por isso, apenas os documentos importantes são mantidos em papel físico. A impressão e digitalização dos documentos eram tarefas inerentes ao meu estágio.

4.1.3 Anúncios

O processo de criação e publicação de anúncios contém aspetos relativos à análise e à descrição de funções e é um fator importante no processo de recrutamento, iniciando-se com o pedido de colaboradores por parte de uma empresa-cliente. Junto com esse pedido, devem ser fornecidas várias informações sobre a proposta, como por exemplo: o perfil pretendido; os requerimentos da proposta; quais são os valores (remuneração, subsídios e/ou prémios) e os requisitos para ocupar o cargo. Neste ponto do processo existe uma ligação muito próxima e direta entre a ATT e a empresa-cliente de forma a conhecer todos os detalhes da proposta, para que, posteriormente, seja feito um R&S eficaz e com a maior celeridade possível.

A análise e a descrição das funções são fundamentais para que a empresa TT inicie o seu recrutamento e procure candidatos. Num primeiro momento, antes mesmo da criação e publicação do anúncio, a empresa TT passa por examinar na sua base de dados os candidatos que poderão ir de encontro com as necessidades requeridas neste processo. Tendo em conta vários fatores, como a localização do candidato, competência profissional, escolaridade ou até a obtenção de carta de condução, a organização faz uma primeira triagem dos candidatos presentes na base de dados e procura perceber se estes estão interessados nesta vaga. Este contacto é feito essencialmente de duas formas: por chamada telefónica, onde é explicada detalhadamente a proposta, com o objetivo de perceber o interesse por parte do candidato e se ainda se encontra disponível, ou através de mensagem pessoal. Neste último ponto são colocadas as informações da proposta, e, caso o candidato ainda se encontre disponível, deverá devolver a chamada ou responder à mensagem enviada.

Num segundo momento, é feita a criação de um anúncio para arrecadar novos candidatos para o processo de recrutamento. Para a realização dos anúncios são colocadas várias informações, tais como: informações da empresa-cliente, perfil procurado, funções a desempenhar e condições de oferta. Após a construção do anúncio passamos à fase da publicação. A agência faz a publicação de anúncios essencialmente em cinco plataformas: Net Empregos, Sapo Emprego, Website próprio, Facebook e LinkedIn. Cada plataforma é utilizada de forma diferente e segue padrões diferentes. No entanto, o objetivo é passar as informações referidas acima em todas os anúncios, de forma transparente e igualitária. O Facebook e a Net Empregos foram as plataformas mais usadas ao longo do estágio,

onde, de forma diária, eram colocados anúncios e era feita uma triagem e captação de candidatos. O Website próprio e o Sapo Emprego são igualmente importantes, porém, como são plataformas menos conhecidas acabam por não captar muitos candidatos. Por fim, o LinkedIn é usado para processos de recrutamento que tenham mais especificidades nas descrições e funções, bem como nos requisitos.

4.1.4 Gestão da Base de Dados

Esta agência situada em Portugal oferece aos seus colaboradores um sistema interno capaz de guardar todo o arquivo necessário, colocando assim, de forma automática, toda a informação disponível. Para auxiliar o trabalho dos seus colaboradores, a empresa oferece vários *softwares*, e, ao longo do meu estágio tive oportunidade de trabalhar com um deles: o AHRNET.

O AHRNET é um *software* de GRH orientado para a área de recrutamento e seleção e funciona como uma base de dados para empresa, tornando os processos de recrutamento mais eficientes e eficazes. Esta plataforma coloca à disposição da empresa um conjunto de processos de captação de candidatos para que possa fazer uma gestão de candidatos eficaz e transversal, além de permitir gerir toda a informação recolhida durante as entrevistas. Alguns dos seus principais benefícios são:

- Gestão de colaboradores e captação de candidatos;
- Reutilização de Informação;
- Redução de custos com automatização de processos;
- Ajustável às necessidades do cliente;

Todos os procedimentos feitos na empresa envolvem este sistema informático, devido à importância que assume. Encontra-se no AHRNET toda a informação das pessoas que se candidataram ao longo dos últimos anos e das propostas que a empresa já teve ativas. No caso da criação de anúncios, o processo para contactar candidatos cujas entrevistas já foram feitas ou que a inscrição presencial tenha ocorrido, é feito através desta plataforma, onde qualquer colaborador da organização pode aceder à informação dos candidatos e perceber se um candidato específico está disponível e

detém todas as condições para o trabalho requerido. Além disso, é também por esta via que são criados os anúncios no Website própria, concretamente através do iNet⁷.

4.1.5 Entrevistas

A realização de entrevistas é a atividade mais importante das empresas TT, pois conseguem obter informações de novos candidatos e aumentar a sua base de dados. As empresas procuram mais soluções que permitam agilizar o processo de entrevista, tornando-o mais rápido e eficiente, e, por isso, os recrutadores recorrem gradualmente às novas plataformas para contactar candidatos e até realizar entrevistas.

No caso desta agência a situação pandémica impediu, em determinada altura, que as entrevistas presenciais se realizassem e, por isso, a empresa teve de ajustar os seus serviços e maneira como contactava com os candidatos. O método encontrado e que, até hoje, continua a ser o mais utilizado pela agência, é a realização de entrevistas pelo Whatsapp. Esta plataforma é muito importante para o desenvolvimento das tarefas da empresa e é utilizada não só para entrevistas, mas também para receção de CV's e responder a dúvidas e esclarecimentos. Realizar entrevistas por videochamada no Whatsapp apresenta várias vantagens e quebra várias barreiras, nomeadamente a geográfica. A organização trabalha com empresas de vários distritos, e, por isso, muitos dos processos de recrutamento são para áreas geográficas distantes da localidade da agência. Assim, e para que o candidato não se desloque diretamente à agência para a entrevista, a videochamada torna o processo mais simples e flexível para o candidato. Além disso, pude observar que, através da marcação de entrevistas por Whatsapp, os candidatos tinham menor tendência a faltar, pois poderiam fazer a entrevista a partir de qualquer lugar, não tendo de se deslocar fisicamente. A principal desvantagem que encontrei nestas entrevistas *online* foi a falta de proximidade com os candidatos e, por vezes, a falta de informações. As entrevistas presenciais, com o requerimento dos documentos, preenchimento da ficha de inscrição, demoram mais tempo e permite aos recrutadores conhecer melhor os candidatos e perceber se é apto para o trabalho.

⁷ iNet: Funcionalidade do software AHRNET

Além das entrevistas *online*, feitas pelo Whatsapp, existem mais duas formas de entrevista que são usadas pela agência e que tive oportunidade de desempenhar: entrevistas presenciais e entrevistas telefônicas.

As entrevistas telefônicas são menos comuns, porém, são importantes para fazer uma primeira triagem dos candidatos e perceber se são aptos para o processo de recrutamento. Após o envio dos CV's por parte dos candidatos, ou através de uma candidatura a partir do nosso site, é feita uma chamada telefônica com o intuito de conhecer melhor o candidato e perceber que oportunidades de trabalho procura, bem como complementar informações que faltavam no seu currículo. Este processo é bastante comum e importante para perceber se há viabilidade para agendar uma entrevista presencial com o candidato e se este vai de encontro ao perfil da empresa-cliente. Além disso, quando as empresas-clientes surgem com necessidades pontuais também é utilizado este tipo de recrutamento com candidatos que já estão na base de dados. Através de uma chamada telefônica é feita a apresentação da proposta e tenta perceber-se se a mesma vai ao encontro das necessidades/expectativas do candidato.

As entrevistas presenciais são, a par das *online*, o processo mais comum e utilizado na agência. Quando os candidatos vivem nas proximidades a agência procura fazer marcação de entrevista presencial para perceber se os candidatos têm os documentos de identificação necessários, e se, no caso de pessoas que residiam fora da União Europeia, se têm todos os documentos legais para trabalhar no país em questão. Além disso, o preenchimento da ficha de inscrição é importante para agência porque recolhe as informações do candidato com a sua devida autorização.

Estas entrevistas são extremamente relevantes porque permitem esclarecer dúvidas que possam ter surgido no processo da triagem curricular, avaliar os candidatos, analisar o seu perfil, saber quais as suas expectativas e perceber se as suas características se adequam à cultura da empresa.

4.1.6 Processo de Recrutamento

Durante o meu estágio tive oportunidade de observar, aprender e colocar em prática todas as tarefas acima mencionadas, permitindo-me fazer um processo de recrutamento eficaz e que responda às necessidades das empresas-clientes. Numa fase adiantada do meu estágio fui desafiado a levar a cabo um processo de recrutamento numa empresa que atua na área de produção, isto é, fazer todas as tarefas envolventes de um processo de forma autónoma, sempre sob supervisão dos colaboradores da empresa.

Tal como já mencionado anteriormente, num primeiro momento este processo envolve uma grande proximidade entre a empresa TT e a empresa-cliente, tendo como objetivo entender quais são as suas necessidades. Depois deste processo inicial, segue-se a pesquisa na base de dados AHRNET de forma a perceber se agência apresenta candidatos que se adequam ao perfil que a empresa procura, ou se é necessário ir ao mercado captar novos candidatos. Face a uma eventual falta de candidatos, a criação e publicação de anúncios é o próximo passo e, através das várias plataformas existentes, o objetivo é que, num curto espaço de tempo, a empresa TT seja capaz de captar vários candidatos. Feita a primeira triagem, os candidatos considerados válidos são contactados para realizarem uma entrevista presencial ou *online*. Estas entrevistas são marcadas por via telefónica. Após a realização destas entrevistas, existe uma fase de análise para selecionar candidatos válidos para a fase seguinte. Neste momento, os processos de recrutamento podem ser feitos de duas maneiras: entrada imediata ou com entrevista na empresa cliente. No primeiro caso, a entrada imediata acontece quando existem necessidades pontuais e urgentes por parte do cliente. Por outro lado, a existência da segunda entrevista é o processo de recrutamento mais comum onde a empresa pretende substituir ou aumentar a mão-de-obra e procura alguém que se enquadra nos valores da empresa. Por fim, o objetivo da agência é que os candidatos que sigam para uma segunda entrevista sejam bem-sucedidos e sejam selecionados para a vaga. Caso isso não aconteça, e a empresa ainda esteja a necessitar, os procedimentos são os mesmos até encontrar candidatos que sejam válidos e aceites pela empresa.

4.2 Outras atividades Desenvolvidas

Para além de todas as atividades acima explanadas, ao longo do meu estágio desempenhei tarefas atendendo às necessidades dos processos de R&S que iam surgindo, de forma a apoiar os colaboradores da agência no desempenho das suas funções. Assim, algumas das tarefas diárias passaram por:

- Atualizar diariamente os anúncios no site NetEmprego, uma das principais plataformas de emprego utilizadas pela agência.

- Gestão diária da rede social Facebook da empresa, criando publicações com anúncios de emprego e respondendo a candidatos sobre oportunidades de trabalho;

- Agendamento e marcação de entrevistas para o dia seguinte, tendo em conta os processos de recrutamento em ativo;

- Além de estar responsável pelas inscrições presenciais, também fazia a receção telefónica dos candidatos que pretendiam candidatar-se ou retirar dúvidas/esclarecimentos sobre vagas de emprego.

Quanto às tarefas semanais foi-me permitido o seguinte:

- Elaboração e organização de arquivo, conforme mencionado anteriormente ;

- Atualização e criação de novos anúncios nas restantes plataformas, conforme a necessidade das empresas-clientes;

- Preenchimento de um Excel com as informações essenciais dos candidatos que a empresa entrevistava ao longo da semana, com o objetivo de fornecer à responsável comercial informação sintetizada da entrevista;

5. Reflexão Crítica da prática experienciada

Uma vez que a necessidade de mão-de-obra é maior que o número de população disponível, as Empresas vêm se obrigadas a recorrer a outras Empresas Temporárias (Ribeiro, 2021). Isso foi uma realidade vista ao longo do estágio, com a maior procura das empresas-clientes com a agência de emprego. Para comprovar isso, um estudo feito pelo Eurostat em 2020 demonstra que Portugal é um dos países da União Europeia (UE) com maior utilização de contratos temporário, seguindo a tendência de anos anteriores (Rosa, 2021). Tendo em conta esses dados, o autor realça os 26,8% dos trabalhadores nascidos fora da UE e 16% migrantes vindos de dentro do bloco europeu que se encontram com um contrato de trabalho temporário em Portugal. Estes dados realçam a importância das ATE na integração do mercado de trabalho dos cidadãos nacionais, mas também de imigrantes, como foi notório ao longo do estágio.

Quando analisamos os procedimentos usados pela agência na sua forma de atuação, podemos dividi-los em dois setores: interno e externo. No seu modo de funcionamento interno a empresa destaca-se pela sua juventude de trabalhadores que procuram melhorar e adaptar as políticas ambientais, sociais e profissionais. Além disso, é notória a sua preocupação constante e permanente de manter os colaboradores internos atualizados sobre as práticas e métodos mais eficazes, oferecendo autonomia às agências nos processos de recrutamento. Segundo Chiavenato, I. (2008), as pessoas são a base do sucesso de qualquer empresa e são necessárias para alcançar e cumprir os seus objetivos. Seguindo esse pensamento, a organização demonstra essa preocupação no desempenho dos seus serviços, no âmbito de RH ou de R&S. O mercado de TT exige às agências de emprego uma grande flexibilidade e celeridade de processos, e, por isso, os métodos utilizados na agência procuram oferecer aos seus clientes processos de recrutamento e contratos de TT mais rápidos, eficazes e duradouros.

Olhando para a fase inicial do R&S, a etapa de análise e descrição de funções é crucial para o sucesso dos processos de recrutamento e integração de novos colaboradores. Nesta organização o processo é partilhado entre o consultor comercial e o cliente, onde após o primeiro contacto de uma das partes é feita uma negociação e esclarecimentos pela agência, com o objetivo de perceber quais são as maiores necessidades e interesses na contratação de novos trabalhadores para a empresa. Bilhim (2009) defende que o cuidado na descrição e análise da função é a “chave” para o sucesso

de um bom recrutamento. Este é influenciado pela estrutura de todo o processo e modelado através da abordagem a utilizar. Esta agência utiliza esta etapa para se guiar no seu modelo de recrutamento e perceber quais os perfis que pretendem procurar dentro da sua base de dados e das várias plataformas que promovem as oportunidades de trabalho.

Ao longo do meu estágio curricular foi possível verificar a utilização de várias formas de recrutamento que vão ao encontro com os autores mencionados anteriormente. Peretti (2007) defende que um procedimento de R&S não deve deixar nenhuma etapa de fora, e, além disso, deve ter sempre em conta a entrevista final, testes que possam ser realizados e, principalmente, a decisão final pertencente à empresa-cliente. Por outro lado, outros autores como Chiavenato (2008) ou Torrington et al. (2011) consideram que o recrutamento acontece dentro da organização, onde a avaliação e seleção de candidatos recai sobre a competência dos colaboradores que já se encontram na empresa, e que estejam capacitados para progredir na carreira. Caso isso não aconteça, o recrutamento externo incide na procura de RH no mercado fora de organização capaz de ocupar essas vagas. Esta agência de emprego apresenta ferramentas para responder às necessidades dos seus clientes de forma rápida e eficaz, tendo em conta alguns fatores, como: situação geográfica, especificidades das funções ou escolaridade. Tendo em conta a base de gestão existente e a rede de contactos já criada, a empresa ajusta o seu modelo de recrutamento conforme as necessidades requeridas no R&S. Nos casos de TT, pude experienciar/observar vários tipos de recrutamento. Por norma, a procura e seleção de candidatos segue as etapas explanadas acima, onde a decisão final cabe à empresa-cliente. Esta procura é feita essencialmente feita através das cinco plataformas já mencionadas e a seleção tem por base as entrevistas e competências dos candidatos. Porém, em casos esporádicos de necessidades pontuais, estes processos precisam de ser mais rápidos, onde podem ser ultrapassadas algumas etapas, tais como a entrevista presencial.

No caso desta agência, devido à sua favorável situação geográfica, as candidaturas espontâneas são uma fonte de recrutamento muito importante, que acontecem presencialmente. Apesar da empresa dar preferência às entrevistas marcadas, ao longo do dia são várias as pessoas que se dirigem à empresa para fazer a sua ficha de inscrição e procurar emprego. Segundo Machado e Portugal (2013) as candidaturas espontâneas são uma prática muito comum para candidatos que se encontram à procura do primeiro emprego, onde demonstra iniciativa e motivação para trabalhar. No caso da agência era notório que grande parte dos candidatos que se deslocavam à empresa presencialmente

tenham nacionalidade estrangeira, sendo maioritariamente de países fora da UE. Esta procura incidia sobretudo pela facilidade que as ATT apresentam na oferta de oportunidades de trabalho e ajuda/esclarecimentos na legalização de todos os documentos.

Um dos principais métodos de recrutamento usados pela agência é o E-recrutamento. Torrington et al., (2005) defendem que modelo de recrutamento é um dos mais utilizados pelas organizações, devido às situações vantajosas que oferece às empresas e pelos custos reduzidos que acarreta. Um estudo desenvolvido por Shehu e Saeed (2016), tendo por base o recrutamento de TT, as principais fontes de recrutamento das empresas passa pela publicação de anúncios no *site* da própria empresa de TT e nos *sites* de oferta de emprego. Através das redes sociais, este modelo permite quebrar uma barreira geográfica e fazer uma comunicação mais rápida e eficaz com os candidatos, além de permitir receber uma maior quantidade de candidatos. No caso desta agência, as redes sociais são a principal fonte de contacto com os candidatos e colaboradores, onde são publicitados os anúncios diariamente. Uma vez que a agência trabalha com vários clientes a nível nacional, este método permite quebrar a limitação geográfica e, posteriormente, fazer entrevistas *online* para dar continuidade ao processo de recrutamento. As plataformas de redes sociais mais usadas para a promoção de emprego e contacto com os clientes são o *Facebook* e o *LinkedIn*, onde a empresa já possui um leque de contactos e encontra-se inserida em grupos de emprego que permite promover de forma célere as oportunidades e chegar a um grande número de pessoas. Posteriormente, o *WhatsApp* é usado para conversar e fazer entrevistas com futuros candidatos. Além disso, é utilizado para receber a candidatura das pessoas, através do envio do seu CV's, ou de mensagem a indicar que está interessado para a oferta. Esta aplicação é fundamental no funcionamento da empresa, onde de forma mais informal e conveniente é feita uma captação de novos candidatos e esclarecimento de dúvidas, além de ser feito o acompanhamento dos colaboradores que já se encontram a trabalhar com a agência.

No que toca ao processo de seleção, a técnica mais utilizada pela organização é a entrevista, presencial ou por videochamada. Segundo Moura (2014), as entrevistas por videochamada permite evitar o contacto presencial, reduzir o tempo-distância e obter uma melhor gestão de tempo por parte do recrutamento. Por outro lado, pode dificultar a leitura e análise comportamental de quem está do outro lado, bem como o acesso a documentos

inerentes à oferta de trabalho. Com esta opção, a agência pretende oferecer flexibilidade aos candidatos para que, mesmo que não possam deslocar-se fisicamente à entrevista, isto não representasse impedimento para a realização das mesmas. Para realizar um processo de recrutamento eficaz e duradouro é necessário conhecer quem são os candidatos e os seus objetivos, e, por isso, a política da empresa passa pela marcação de entrevistas com vários candidatos, seja para oportunidades de emprego específicas ou para prospeção comercial, com o objetivo de aumentar a sua base de dados e perceber com as suas empresas-clientes se é possível enquadrar estes candidatos. Ao longo do estágio pude verificar a importância das entrevistas presenciais, onde é possível obter mais informações sobre o candidato e criar um ambiente favorável à troca de ideias e partilha de experiências do mesmo. Por outro lado, as entrevistas *online* oferecem aos candidatos uma grande flexibilidade e possibilidade de comparecer à entrevista estando em qualquer parte do país, tendo em conta que a agência recruta para várias localidades.

Relativamente ao grupo de candidatos que procuram este serviço, pude constatar que a maioria das pessoas se encontravam desempregadas ou com outras condições a apontar, como indicado no estudo de Sobral et al, (2021). Estes candidatos, por variadas razões, procuravam a agência de várias formas para entrar, pela primeira ou não, no mercado de trabalho. No que toca à idade dos candidatos, o grupo etário predominante era dos 16-24, com uma extensão até aos 30 anos. Neste leque de idades os candidatos apresentavam maior flexibilidade na escolha de oportunidades, e mais disponibilidade de deslocação até ao trabalho. Uma grande diferença que foi notória na agência foi o grande volume de estrangeiros que se dirigiam presencialmente procurando trabalho e esclarecimentos relativamente aos documentos de legalização. Este fator realça a importância das ATT na receção de novos trabalhadores vindos de outro país e a ajuda que fornecem para elaborar os documentos necessários para a segurança social, finanças etc.

Em suma, durante o meu estágio nesta agência que se situa em Portugal pude experienciar vários métodos de recrutamento, e, embora existam semelhanças entre as linhas teóricas e as práticas, as organizações TT e R&S destacam-se pela sua enorme flexibilidade e procura em adaptar-se conforme o que é mais benéfico para atingir o seu sucesso. No entanto, é notório verificar que as atividades que sustentam o desenvolvimento dos processos de R&S estão presentes nas políticas da empresa, com destaque pelo maior uso das redes sociais e contactos informais com os colaboradores e

futuros candidatos. Além disso, ao longo do meu estágio pude observar o aumento de clientes e colaboradores de forma exponencial, comprovando o bom trabalho realizado nos processos de recrutamento. O objetivo agência passa pela satisfação dos seus clientes no recrutamento de novos colaboradores, tendo em vista que estas relações sejam duradouras e permanentes.

Por outro lado, considero que o E-Recrutamento é algo que a empresa deveria apostar cada vez mais, nomeadamente através da rede social *LinkedIn*. A empresa está presente nesta plataforma há pouco tempo, sendo que deve ser mais explorada, pois existe um grande número de candidatos que faz uma procura ativa e se candidata a partir do mesmo. Além disso, acredito que a agência deve aumentar o seu recrutamento externo através de agências e feiras de emprego, uma forma eficaz e eficiente de angariar novos candidatos e promover a sua marca pessoal. Ao longo do meu estágio a agência esteve presente em dois eventos de promoção de emprego, sendo que deve dar continuidade, através das Universidades e dos Centros de Emprego, promovendo a própria empresa e os seus serviços.

5.1 Apreciação Pessoal da Experiência

A realização de um estágio curricular foi algo que sempre tive em mente desde a ingressão no Mestrado de Gestão, pois considerar uma oportunidade excelente de perceber de que forma podemos aplicar em contexto organizacional, os conceitos e técnicas apreendidas em contexto académico. Além disso, esta experiência permitiu aprofundar uma das áreas de estudo do meu interesse, os Recursos Humanos.

A escolha desta organização para elaborar o meu estágio foi feita de forma propositada. Além das opções que o Departamento de Estágios da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) ia disponibilizando, sempre adotei uma postura ativa na procura de novas oportunidades e boas empresas que pudessem ir ao encontro daquilo que eu procurava. Durante essa procura, surgiu a oportunidade de elaborar o meu estágio final de mestrado junto de uma agência situada no norte de Portugal, uma empresa referenciada na área dos RH e R&S. Considerei ser uma excelente oportunidade devido à sua estrutura alargada, de forma a adquirir conhecimentos e

experiência na prática. Após o contacto voluntário com a empresa com esse intuito, o feedback foi positivo.

De um modo geral, o estágio desenvolvido na agência foi bastante positivo e os objetivos principais foram atingidos com bastante sucesso. Face à interrupção que aconteceu no meio do estágio, podemos dividi-lo por duas fases: introdução à empresa e aquisição de conhecimentos/ estado de observação, e posteriormente a execução na prática e aumento de responsabilidades. Ao longo dos primeiros meses, tive oportunidade de acompanhar dezenas de processos de recrutamento, desde o seu início (angariação de clientes através da atividade comercial) até à sua conclusão (candidatos selecionados para as respetivas vagas). Além disso, foi possível aprender os conceitos e metodologias que a empresa usa no seu R&S e a cultura da empresa. O acompanhamento por parte do pessoal da agência foi crucial para adquirir os conhecimentos necessários para, mais tarde, poder colocar na prática e obter autonomia na execução dos processos.

Na segunda metade do estágio, tive oportunidade de colocar em prática os vários ensinamentos que me foram transmitidos pelos colaboradores da agência. Naturalmente, com o bom desempenho na realização das tarefas propostas, surgiu o aumento de responsabilidade e desafios por parte da equipa que me acompanhou. Surgiu, por isso, a oportunidade de levar a cabo um processo de recrutamento de forma autónoma, sob observação direta, para um potencial cliente. Este processo diz respeito a todas as etapas acima referidas, desde o contacto com os candidatos, triagem curricular, marcação e realização de entrevistas, até à escolha final por parte da empresa. Felizmente, o processo de recrutamento terminou com a seleção de um dos candidatos e a vaga foi encerrada. Depois disso, foram vários os processos de recrutamento que conduzi para as várias empresas que a agência trabalha. Uma das particularidades destes processos e do TT é a caracter diferenciador que cada processo enfrenta, onde a agência trabalha com clientes de setores completamente diferentes, como por exemplo: setor alimentar, cortiça, cerâmica ou de transformação de resíduos. Este fator permitiu com que a experiência tivesse sido ainda mais enriquecedora e importante no meu crescimento profissional. Para finalizar, tive oportunidade de ensinar uma recente estagiária nos meus últimos dias na empresa, o que comprova a confiança que me foi dada ao longo do estágio.

Ressalvo a cultura organizacional da equipa da agência e sua dinâmica, que sempre estiveram disponíveis para me guiar e tirar todas as dúvidas que iam surgindo à

medida do estágio. Destaco a sua hospitalidade e espírito de equipa, assente numa cultura de partilha e apoio, que sempre procuraram transmitir.

Em suma, este relatório de estágio permitiu reforçar a importância do Trabalho Temporário no mercado de trabalho e a necessidade das agências de Emprego. No ponto de vista pessoal, adquiri uma realidade de trabalho dentro da área de GRH que me permite ir para o mundo de trabalho mais capacitado e desenvolvi competências profissionais e interpessoais.

6. Conclusão

Nos dias de hoje, a flexibilidade e a procura pelos novos modelos de produção são fundamentais para o desenvolvimento de uma empresa, e, para isso, é imprescindível a existência de profissionais competentes, não só para resolver problemas, mas também para enfrentar situações de imprevisibilidade. Sobre esse domínio, o ser humano ganha importância no contexto do mundo do trabalho.

Os Recursos Humanos surgem como ativos fundamentais, sendo considerados uma potencial fonte de vantagem competitiva por parte das organizações. Ao longo do relatório é possível constatar a existência de vários métodos e conceitos usados no âmbito da GRH, nomeadamente o Recrutamento e Seleção. Os métodos em cima mencionados são os utilizados pela empresa onde foi realizado o estágio, sendo que existem outros, de igual forma eficazes.

A área de trabalho que a empresa está inserida é o TT, apresentando-se como um fator essencial no desenvolvimento de qualquer empresa. Atualmente, as empresas já não recorrem a este tipo de serviço apenas para colmatar necessidades ou falhas das empresas, mas sim para estabelecer uma relação importante entre o cliente e a empresa TT de forma que, cada uma, atinga os seus objetivos. As empresas de TT assumem uma posição importante do mercado, detentora de uma ferramenta essencial: base de dados. Esta ferramenta permite que os processos de recrutamento e captação de candidatos aconteça com maior rapidez e eficácia, com a ajuda das plataformas e redes de contactos já estabelecidas pelas empresas de recrutamento.

Ao longo do estágio, pude comprovar que as empresas-clientes recorrem a este serviço de forma duradoura e permanente, comprovando a importância e a confiança que as empresas de TT transmitem no mercado. A elaboração de contratos de TT, o cumprimento da legislação, o tratamento de todo o processo burocrático são alguns dos exemplos que a agência desempenhava na relação com os seus clientes, permitindo que as empresas tivessem o seu foco em outras questões.

Para concluir, verifica-se que os processos de R&S desenvolvidos por esta agência estão diretamente relacionados com as melhores práticas identificados na literatura, onde eu destacaria a flexibilidade e capacidade de ajuste que a empresa oferece, tendo em conta o processo de recrutamento. Além disso, havia um compromisso de se prestar um serviço

de qualidade, fazendo os possíveis para cumprir os prazos estipulados pelos clientes e ajudando os seus colaboradores em todo o processo até à entrada na organização.

7. Bibliografia

- Almeida, H. (2014). Manual de gestão de recursos humanos da teoria à prática (2ª ed.). Faro, Portugal: Sílabas & Desafios
- Armstrong, M. (2006). A handbook of human resource management practice (10th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page Ltd.
- Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos. APESPERH. <https://www.apesperh.pt/> (consultado a dezembro de 2022).
- Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 261–274. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00155>
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4.ª Edição, Universidade Técnica de Lisboa.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*, 4th edn, Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Cabral-Cardoso, C., Campos e Cunha, R., Gomes, J. F. S., Marques, C. A., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo
- Cagliano, R., Caniato, F., Longoni, A., & Spina, G. (2013). Alternative uses of temporary work and new forms of work organisation. *Production Planning and Control*, 25(9), 762–782. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.750387>
- Camara, P. B.; Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª ed.). Alfragide, Portugal: Publicações Dom Quixote
- Carina, R., & Lopes Domingos, J. (2017). Universidade do Algarve.
- Chiavenato, I. (2008) *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*, 8ª edição, Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª edição). Editora Manole Ltda.
- Ferreira, F. S. & Vargas, E. C. (2014) “A importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas no Contexto Empresarial.”, *Estação Científica (UNIFAP)*, Vol. 4, No. 2, pp.21-39
- Gatrell, C. J., Burnett, S. B., Cooper, C. L., & Sparrow, P. (2012). Work-Life Balance and Parenthood: A Comparative Review of Definitions, Equity and Enrichment. *International Journal of Management Reviews*, 300–316. [https://doi.org/10.1111/\(ISSN\)1468-2370/homepage/teaching_learning](https://doi.org/10.1111/(ISSN)1468-2370/homepage/teaching_learning)

- Gonçalves, C.M., & Coimbra, J. L. (2002). Significados construídos em torno da experiência profissional/trabalho. Consultado em http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0119&area=d7&subarea=
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149–167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. In *Human Resource Management Journal* (Vol. 27, Issue 1, pp. 22–38). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guest, D. (2018). *Human Resource Management, Employee Well-Being, and Performance: Exploring the Links*.
- Guest, D., Knox, A., & Warhurst, C. (2022). Humanizing work in the digital age: Lessons from socio-technical systems and quality of working life initiatives. *Human Relations*, 00187267221092674
- ISO 26000 – Avaliação de Desempenho – Responsabilidade Social. (s.d.). Obtido de SGS: <https://www.sgs.pt/pt-pt/sustainability/social-sustainability/auditcertification-and-verification/iso-26000-performance-assessment-social-responsibility> (consultado em dezembro de 2022)
- Junior, J. C., Marinho, P. R. R., Nascimento, T. G., Alencar, K. R. A. de, & Silva, M. P. (2022). Trabalho temporário com uma alternativa na prestação de serviços. *Research, Society and Development*, 11(3), e5811326361. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i3.26361>
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Lacerda, P. (2016). O Trabalho temporário em Portugal - um mercado em grande evolução.
- Lopes, S., Chmabel, M.J. & Cesário, F. (2019 "Linking perceptions of organizational support to temporary agency workers' well-being: The mediation of motivations", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 27 No. 5, pp. 1376-1391. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1502>
- Machado, A. & Portugal, M. (2013). *Dicionário de Recursos Humanos*, 1.ª Ed. Lisboa: Clássica Editora
- Manilal. (2017). *A Experiência do Trabalho Temporário na Perspetiva do Colaborador: Motivações, Satisfação e Comportamentos de cidadania organizacional (Dissertação Para Obtenção Do Grau de Mestrado Em Gestão de Recursos Humanos)*. <http://hdl.handle.net/1822/46520>
- Martinez, P. R. (2017), *Direito do Trabalho*, Coimbra, Almedina

- Meškienė, E., & Tamošiūnas, T. (2019). Analysis of Temporary Employment Company Business Environment. *Social Research*, 42(2), 102–118. <https://doi.org/10.21277/st.v42i2.277>
- McDonnell A, Carbery R, Burgess J., & Sherman, U. (2021) Technologically mediated human resource management in the gig economy. *International Journal of Human Resource Management* 32(19): 3995–4015.
- Moura. (2014). Recrutamento online (Dissertação Para Obtenção Do Grau de Mestrado Em Gestão Recursos Humanos). <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/7749>
- Oliveira. (2010). Trabalho temporário: expectativas e motivações dos jovens: um estudo de caso na CGA (Dissertação Para Obtenção Do Grau de Mestrado Em Sociologia Das Organizações e Do Trabalho). <http://hdl.handle.net/10400.5/3383>
- Peretti, J.M. (2007), Recursos Humanos, 3ª Edição, Edições Sílabo.
- Rego, A., Pina, M., Cunha, J. F., Gomes, R. C., Cunha, C. C. C., & Marques, C. A. (2018). Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 3ª. Edição. Lisboa: Edições Sílabo
- Reis, F. L. (2010), Recrutamento, Seleção e Integração, 1ª Edição, Editora RH
- Ribeiro. (2021). Contratos temporários no Estado atingem valor recorde. Dinheiro Vivo. Consultado em 06.12.2022. <https://www.dinheirovivo.pt/economia/contratos-temporarios-no-estadoatingem-valor-recorde-13735532.html>
- Rosa. (2021). Portugal é dos países da União Europeia onde há mais trabalho temporário. Eco Sapo. Consultado em 06.12.2022. <https://eco.sapo.pt/2021/05/26/portugal-e-dos-paises-da-ue-que-mais-oferece-contratos-de-trabalho-temporarios/>
- Rosoiu, O., & Popescu, C. (2016). E-recruiting Platforms: Features that Influence the Efficiency of Online Recruitment Systems. *Informatica Economica*, 20(2/2016), 46–55. <https://doi.org/10.12948/issn14531305/20.2.2016.05>
- Rousseau DM (ed.) (2012) *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Sanders, K., & Yang, H. (2016). The HRM Process Approach: The Influence of Employees' Attribution to Explain the HRM-Performance Relationship. *Human Resource Management*, 55(2), 201–217. <https://doi.org/10.1002/hrm.21661>
- Sformi, G., & Carlos de Oliveira, E. (2014). O papel e a importância do processo de Recrutamento e Seleção nas Organizações
- Shehu, & Saeed. (2016). An adaptive personnel selection model for recruitment using domain-driven data mining. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*,
- Sobral, F.; Chambel, M.J.; Castanheira, F. (2021). The Temporary Agency Worker's Motivation Profile Analysis. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 6779. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136779>

- Subhani, M. I., Joseph, S., Osman, A., & Hasan, S. A. (2012). Contribution of LinkedIn on Recruitment and Selection. In *South Asian Journal of Management Sciences* (Vol. 6, Issue 2).
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* (6th ed). Harlow. Inglaterra. Prentice Hall.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkison, C. (2011). *Human Resource Management* (8th ed). Harlow. Inglaterra. Prentice Hall.
- United Nations Global Compact. (s.d.). Obtido de Global Compact Network Portugal: <https://globalcompact.pt/about/un-global-compact> (consultado em dezembro de 2022)
- Vardarlier, P. (2016). Strategic Approach to Human Resources Management During Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 463–472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.057>
- Wilkin, C. L., de Jong, J. P., & Rubino, C. (2018). Teaming up with temps: the impact of temporary workers on team social networks and effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 204–218. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1418329>