

COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL

 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

**COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL**
 **iscac** 
Politécnico de Coimbra

Ana Rita Couceiro Pires da Rocha

O Processo de Recrutamento e Seleção
na *Eurofirms* Trabalho Temporário

Coimbra, outubro de 2023



Ana Rita Couceiro Pires da Rocha

O Processo de Recrutamento e Seleção na Eurofirms

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizado sob a orientação da Professora Margarida Sofia de Freitas Oliveira e supervisão de Solange Alemão.

Coimbra, outubro de 2023

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

*“Happiness can be found even in the darkest of times,
if only one remembers to turn on the light.”*

Albus Dumbledore

AGRADECIMENTOS

Aos meus avós, Fortunato Rocha e Maria da Luz Barros, fundamentais em todo o meu processo profissional, mas acima de tudo pessoal. Devo-lhes a força de acreditar e lutar por tudo o que sou e ainda vou ser.

À minha irmã, Beatriz Rocha, o meu maior orgulho. Por me desafiar todos os dias a querer mais e melhor, a nunca desistir.

Ao meu namorado, David Pires, pelo companheirismo e por me incentivar a crescer cada vez mais.

À minha tia Sandra Couceiro e prima Marta Panão, por partilharem alegrias e tristezas comigo, me motivarem a ser a minha melhor versão.

Aos meus pais, Anabela Couceiro e Paulo Rocha, por me mostrarem todos os dias a pessoa que quero ser.

A toda a minha família, pela motivação.

À minha orientadora, Professora Margarida Oliveira, pelo apoio, pela exigência, pelo profissionalismo, pelo olhar futurista sobre o mundo, mas essencialmente pela alegria contagiante que transmite.

À minha supervisora Solange Alemão, pela tranquilidade que transmite e por me ensinar a olhar sempre para solução antes de ver o problema. Obrigada pela oportunidade.

Ao meu colega Pedro Melo, uma pessoa que admiro pelo seu olhar crítico, visão sobre o futuro e pelo seu humor contagiante.

À minha colega Márcia, pela pessoa especial que é, por me ensinar a ser metódica, organizada, a querer sempre ser melhor.

À minha equipa *Eurofirms* da delegação da Mealhada. Eles são a razão pela qual eu faço diariamente 40 minutos de caminho para chegar ao trabalho. Sem eles todo o meu percurso ter-se-ia feito, mas nunca com tanta felicidade.

Agradeço, por fim, a todos os colegas de Mestrado e aos Professores do ISCAC que cruzaram o meu caminho.

RESUMO

As pessoas são, cada vez mais, consideradas como o recurso mais valioso das organizações. A gestão estratégica de pessoas revela ser o ponto de distinção entre as organizações. É imprescindível que as empresas formem boas práticas de recrutamento e seleção, no sentido de potenciar os seus ativos.

A modalidade de trabalho temporário, tem vindo a crescer no mundo das organizações, na medida em que permite o foco nas práticas de recrutamento e seleção personalizado e adaptado às necessidades concretas, não só da empresa utilizadora, como também das pessoas que procuram ofertas do mercado de trabalho.

No âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, apresenta-se este relatório que, pretende dar a conhecer o estágio curricular desenvolvido na área temática de Recrutamento e Seleção de colaboradores. Revelou grande pertinência para a empresa acolhedora, na medida em que foram desenvolvidas diversas atividades na área incidente do estágio. Resultou deste projeto, a possibilidade de entrada no mercado de trabalho sob a forma de integração na Empresa *Eurofirms* – Trabalho Temporário, que foi de imediato aceite. Neste prisma, é de salientar o estágio curricular, como uma vertente importantíssima do Mestrado, já que gera oportunidades e desenvolvimento pessoal e profissional.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Trabalho Temporário, Recursos Humanos, *Eurofirms*.

ABSTRACT

People are increasingly seen as organizations' most valuable resource. Strategic people management is proving to be the point of distinction between organizations. It is essential for companies to develop good recruitment and selection practices in order to make the most of their assets.

The temporary work modality has been growing in the world of organizations, as it allows for a focus on personalized recruitment and selection practices, adapted to the specific needs not only of the company using it, but also of the people looking for offers in the job market.

As part of the Master's Degree in Human Resources Management at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, this report aims to present the curricular internship developed in the thematic area of Recruitment and Selection of employees. It was highly relevant to the host company, as various activities were carried out in the area covered by the internship. The result of this project was the possibility of entering the job market in the form of joining the company *Eurofirms* - Trabalho Temporário, which was immediately accepted. In this respect, it is worth highlighting the curricular internship as a very important aspect of the Master's degree, as it generates opportunities and personal and professional development.

Keywords: Recruitment, Selection, Temporary Work, Human Resources, *Eurofirms*.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – Caracterização da Empresa Acolhedora do Estágio	3
1.1. Grupo <i>Eurofirms</i>	3
1.1.1. Organização das Empresas do Grupo <i>Eurofirms</i>	3
Empresa <i>Eurofirms</i> Trabalho Temporário (ETT)	3
Serviço <i>Pivot</i>	4
<i>Claire Joster – Matching values</i>	4
<i>Selection by Eurofirms</i>	4
<i>Inneria – Outsourcing</i>	4
<i>Eurofirms – Fundação</i>	5
1.2. Breve História do Grupo <i>Eurofirms</i>	6
1.3. Missão, Visão e Valores do Grupo	7
1.4. Estrutura Organizacional a Nível Nacional	8
1.4.1. Estrutura Interna Organizacional do Grupo <i>Eurofirms</i>	8
1.4.2. Estrutura Organizacional da Empresa <i>Eurofirms</i> Trabalho Temporário.....	9
1.4.3. Estrutura <i>Eurofirms</i> Trabalho Temporário – Delegação da Mealhada	11
1.5. Análise de Capital Humano da Delegação da Mealhada	13
CAPÍTULO II - Enquadramento Teórico	17
2.1. O processo de Recrutamento e Seleção como ferramenta estratégica na Gestão de	

Recursos Humanos	17
2.2. Recrutamento	18
2.2.1. Definição de Recrutamento	18
2.2.2. Processo de Recrutamento	18
b) Recrutamento Externo	21
c) Recrutamento Misto	21
2.2.3. Meios de divulgação de ofertas	22
2.2.4. E-recruitment	22
2.2.5. Análise de funções e Perfil do Candidato	23
2.3. Seleção 25	
2.3.1. Definição de seleção	25
2.3.2. Pré-seleção de Candidatos	25
2.3.3. Técnicas de seleção	26
2.3.4. Entrevista	27
2.3.5. E-Selection	28
2.4. Trabalho Temporário	28
2.4.1. Conceito e Especificidades	29
2.4.2. Vantagens e Desvantagens do Trabalho Temporário	29
2.4.3. Breve Contextualização Legislativa da Modalidade de Trabalho Temporário ..	30
CAPÍTULO III – Descrição das tarefas realizadas em Estágio	33
3.1. Acolhimento e integração	33
3.2. Tarefas realizadas ao longo do estágio	34
3.2.1. Funções de Recrutamento	34
3.2.2. Funções de Seleção	38
3.3. Outras Atividades	43

3.3.1 Atendimento ao público	43
3.3.2. Reuniões de Equipa de Recrutamento	44
3.3.2. Visita às instalações do Grupo Eurofirms	45
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO	46
CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos Identificativos do Grupo Eurofirms	3
Figura 2 - Empresas do Grupo Eurofirms.....	5
Figura 3 - Estrutura Organizacional do Grupo Eurofirms	9
Figura 4 - Estrutura Organizacional Trabalho Temporário	9
Figura 5 - Organização de Delegações Zona Centro.....	10
Figura 6 - Organograma da Delegação da Mealhada	12
Figura 7 - Género;	13
Figura 8 -- Idade	14
Figura 9 – Habilitações	14
Figura 10 – Antiguidade	15
Figura 11 - Metodologias de recolha de informação de funções, vantagens e desvantagens.	25
Figura 12 - Relação Triangular	31

INTRODUÇÃO

Num mundo em constante mudança, de forma a obterem vantagem competitiva em relação aos concorrentes, as empresas devem definir as suas estratégias com base nos seus recursos e capacidades (Calheiros, 2019). Assim, é imprescindível investir no recurso motor de qualquer empresa, as pessoas (Chiavenato, 2010). Segundo Calheiros (2019), a mudança de paradigma na área da estratégia, com que as empresas se deparam, é o principal motivo do aumento da importância direcionada às pessoas dentro das empresas.

Tendo em conta que as pessoas são, atualmente, o ativo mais importante de qualquer organização é de grande importância que estas adotem práticas de recrutamento e seleção responsáveis (Carvalho, 2015).

O processo de recrutamento e seleção, desempenha um papel fundamental, na medida em que determinar as competências necessárias para cada função e por consequência conseguir selecionar o candidato que mais se adequa, tem impacto direto no alcance dos objetivos e, por consequência, no desenvolvimento sustentável da empresa (Philips & Gully, 2015).

Este processo, deverá ser adaptado ao contexto organizacional, o que leva a diferentes práticas nos mais variados contextos. Calheiros (2019, p. 52) argumenta que o “o ativo mais importante de uma organização”, não são todas as pessoas, e que assim sendo “a gestão de recursos humanos deve ter uma lógica diferente consoante o valor que as pessoas criam e a dificuldade das organizações em substituí-las.”

Atualmente as organizações preocupam-se, cada vez mais, com a importância e consequências que um processo de recrutamento e seleção, executado de forma positiva ou negativa, pode ter para o desenvolvimento e crescimento das mesmas. Assim, revela-se imperativo alinhar os objetivos da organização às práticas adotadas (Carvalho, Passos & Saraiva, 2015).

O processo de recrutamento e seleção não se revela simples. Compreende as mais diferentes práticas e metodologias. Assim, importa compreender a forma de atuação das empresas atuais e em que medida são capazes de acompanhar as mudanças e de se adaptar (Silva, 2016).

Sendo a *Eurofirms* Trabalho Temporário uma empresa em que o foco principal é

recrutamento temporário de trabalhadores, o principal objetivo do estágio pela interiorização de procedimentos em termos de práticas aplicadas relativamente ao processo de recrutamento e seleção, atuais e face ao futuro.

Totalizando 960 horas, o estágio curricular começou dia 02 de janeiro de 2023 e teve término no dia 22 de junho de 2023. Teve lugar na delegação da mealhada num horário central, das 09h00 às 18h00. O principal objetivo do estágio prendeu-se pela compreensão de processos de recrutamento numa empresa de trabalho temporário. Assim, foram desempenhadas atividades focadas no recrutamento, divulgação de ofertas e procura ativa de candidatos; focadas na seleção, como a triagem de candidaturas, realização de entrevistas, leitura e assinatura de contratos; e outras atividades como atendimento ao público, participação em reuniões da empresa e visita às instalações do grupo.

Relativamente à estrutura, o presente relatório encontra-se organizado em quatro capítulos, subdivididos em secções. A introdução pretende apresentar o relatório e sua organização. Segue-se o primeiro capítulo, no qual é apresentada a entidade acolhedora de estágio, dando assim a conhecer a empresa, valores, visão, missão, estrutura organizacional e uma breve análise do capital humano. No segundo capítulo, abordam-se temas como o recrutamento, seleção e trabalho temporário, baseados na revisão de literatura.

O terceiro capítulo, descreve as atividades realizadas em contexto de estágio.

No quarto capítulo é possível constatar a discussão final do tema, através de uma análise crítica sobre os resultados obtidos.

Na conclusão são referidos, quais os objetivos que foram cumpridos, limitações sentidas e principais conclusões. Por fim, são mencionadas as referências bibliográficas de suporte ao relatório, bem como documentos pertinentes nos anexos.

CAPÍTULO I – Caracterização da Empresa Acolhedora do Estágio

O presente capítulo descreve a entidade de acolhimento de estágio.

1.1. Grupo Eurofirms

A Eurofirms Group S.L.U. (Sociedade Limitada Unipessoal) é um Grupo Empresarial Internacional, de origem espanhola, fundado em 1991. Encontra-se sediado em Lisboa, desde 2013. Atua na área dos recursos humanos regendo-se num modelo de liderança por valores. Foca a sua atividade na cedência temporária de trabalhadores para ocupação por utilizadores; atividades de seleção – na medida em que encontrara o candidato com o melhor perfil para a vaga em questão; orientação e formação profissional, consultoria e gestão de recursos humanos. No ano de 2022 registou um volume de negócio de 51M€.

A figura 1 apresenta os principais dados identificativos da Eurofirms Group S.L.U.


Denominação social: Eurofirms Group S.L.U.		Morada: Avenida José Malhoa, n.º16 4º B1, Edifício Europa 1070-062, Lisboa
Data de fundação: 1991		Telefone: + 351 902 181 010
Capital Social: 2.900.000,00€		Email: portugal@eurofirms.com
CAE: 78200, Trabalho Temporário		URL: https://www.eurofirms.com/pt/pt/
NIF: 510661408		

Figura 1 - Elementos Identificativos do Grupo Eurofirms

Fonte: Elaboração Própria

1.1.1. Organização das Empresas do Grupo Eurofirms

São apresentadas na figura 2, as empresas que constituem o Grupo Eurofirms. De seguida descreve-se o propósito de cada uma.

Empresa Eurofirms Trabalho Temporário (ETT)

Empresa na qual decorreu o estágio curricular, dedica-se ao recrutamento, seleção e contratação de pessoas de níveis intermédios e perfis técnicos para preencher vagas temporárias nas mais variadas empresas. É especialista em diferentes setores (alimentar, farmacêutico, hotelaria, comércio, indústria automóvel, *contact center*, metalúrgico, portuário, agrícola e tecnologia da informação), conferindo um serviço personalizado. Trabalha com uma metodologia colaborativa, para um serviço baseado na qualidade, proximidade e satisfação do cliente.

Consequentemente, compreende a realização de entrevista presencial, gestão de testes, procura pelos candidatos com valores e cultura referenciados pelas empresas e integração.

Serviço *Pivot*

O serviço *pivot*, prestado pela empresa *Eurofirms* trabalho temporário, garante a execução de projetos feitos à medida, de forma a otimizar a gestão de pessoas dentro das organizações, através do seguimento presencial, auditorias, controlo de absentismo e rotação dentro das empresas. Presta especial atenção aos trabalhadores e monitorização dos KPIs padrão.

De forma complementar, o serviço *pivot consulting*, inclui a otimização do planeamento, produção ou processos de gestão de pessoas. Deteta possíveis melhorias, poupança de custos e procura uma maior eficiência a todos os níveis com KPIs personalizados e específicos. Este serviço trabalha sob um modelo de 6 pilares: produtividade, otimização, parceria, pessoas, processo e lucro.

Claire Joster – Matching values

Trata-se de uma empresa que assegura o recrutamento e seleção de perfis executivos e quadros intermédios. Na qualidade de consultores de confiança, identificam, procuram e colocam candidatos de elevado potencial nas principais áreas funcionais. Procuram o encaixe perfeito do candidato com o cargo, o responsável direto e a empresa, a nível global. São de destacar as principais áreas de especialização: contabilidade e finanças, banca e seguros, engenharia e energia, TI e digital, farmácia e saúde e vendas e marketing.

Selection by Eurofirms

A *Selection by Eurofirms*, é um departamento integrado na empresa *Claire Joster* que assegura o “match” perfeito entre o candidato e o cliente, tendo sempre em conta o bem-estar das pessoas. É especializad em perfis: *information technology, digital, healthcare, engineering, human resources, sales & marketing, finance, business support e legal*. Compreende quatro técnicas distintas de seleção: Seleção direta – os candidatos mais qualificados para agregar valor à equipa; Seleção massiva – elevado número de candidatos; Seleção personalizada – ajuda numa parte do processo de seleção específica; e *Interim management* – candidato qualificado para um projeto específico ou para um determinado período. De forma metodológica, concentra os esforços na adequação do candidato à empresa e nos fatores chave de sucesso comum.

Inneria – Outsourcing

A *Inneria* é a empresa do grupo especializada na externalização de serviços, onde as pessoas são um valor diferenciador.

Tendo por base uma vasta experiência e um conceito inovador, apresenta um plano de consultoria, desenho de estratégia e formação comercial com o objetivo principal de acrescentar valor à empresa.

As soluções que oferece baseiam-se na inovação tecnológica, aplicada à gestão de pessoas, conferindo melhoria de processos, eficiência, novos canais de interação com os usuários e transformação digital dos serviços.

Eurofirms – Fundação

A Empresa Fundação *Eurofirms* tem como principal missão alcançar uma sociedade mais justa através da inclusão plena das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Teve início em Portugal no ano de 2020, atualmente apresentam cerca de 500 colaboradores ativos com deficiência.

Para além da inserção de pessoas com deficiência no local de trabalho, apresentam um plano de assessoria para o cumprimento da Lei Geral da Deficiência (04/2019), de 10 de janeiro¹ e diversas ações de formação, sensibilização e voluntariado corporativo.

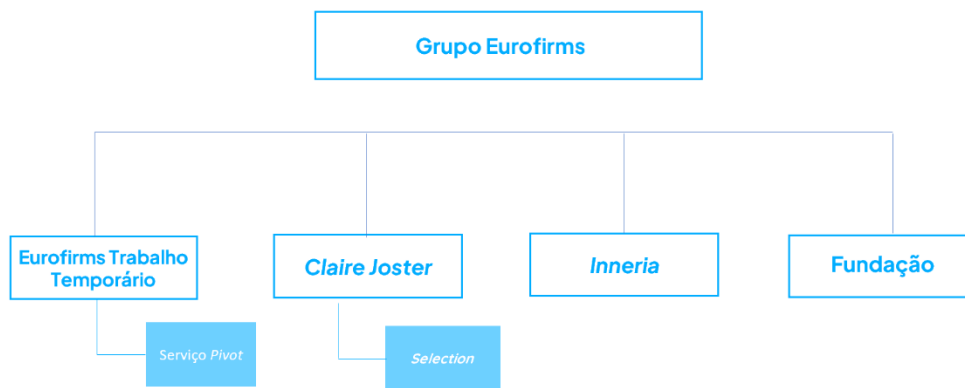


Figura 2 - Empresas do Grupo Eurofirms

Fonte: Departamento People

1.2. Breve História do Grupo Eurofirms

As origens deste Grupo Empresarial remontam à década de 90, mais precisamente ao ano de 1991, no município de Girona, uma província da Catalunha, Espanha. Começou como prestadora de serviços de tradução e seleção de pessoal a outras empresas espanholas. Em menos de 2 anos, a empresa especializou-se em soluções de trabalho temporário, seleção de pessoal e consultoria de recursos humanos.

Em 1996, a empresa registou um crescimento exponencial dirigido pela mão de Miquel Jordà, dono do Grupo Eurofirms. O mesmo permanece empenhado em humanizar a cultura da empresa e construir um quadro de ação que gere compromisso nos trabalhadores, assente no respeito, responsabilidade e transparência, em definir uma liderança por valores sob a qual gere a empresa.

A Eurofirms abriu o seu primeiro escritório fora da Catalunha, em Utrillas (Teruel), em 2006. Ainda nesse ano, a empresa instalou-se em Zaragoza iniciando assim a sua expansão a nível nacional.

Em 2008, a empresa de trabalho temporário, Trabatem, foi adquirida pelo Grupo, pelo que, a partir desse momento, a Eurofirms passou a ter delegação em Madrid, Alicante, Galiza e Andaluzia.

Apesar da desaceleração económica que se vivia em 2009, a Eurofirms deu um passo radical e centrou a sua estratégia em novas oportunidades. Ao contrário da maioria das empresas, abriu novos escritórios e reforçou a sua rede comercial.

Em 2013, a Eurofirms inaugurou dois escritórios em Lisboa e no Porto iniciando, assim, uma nova etapa internacional no mercado em Portugal. E 2015, a plataforma tecnológica da Eurofirms, <https://www.eurofirms.com/pt/pt> tornou-se uma referência do setor pela sua capacidade de facilitar todo o tipo de gestão relacionada com recrutamento, seleção de candidatos, contratação e processos administrativos.

O seu 25º aniversário foi celebrado em 2016, como a primeira empresa espanhola de recursos humanos, a quarta maior do setor, incluindo as empresas de capitais estrangeiros. Nessa altura contava com 434 trabalhadores, 87 escritórios em Espanha e Portugal, e mais de 3.500 clientes e de 15.000 pessoas. No mesmo ano, o Grupo Mnemon foi adquirido pelo Grupo Eurofirms e nasceu a empresa Inneria, divisão do grupo especializada no *outsourcing* de processos e atividades.

Atualmente, conta com 1200 colaboradores, distribuídos por mais de 150 delegações, repartidas por Espanha, Portugal, Países Baixos, Chile e Itália. A nível nacional estão compreendidas 17 delegações entre Valença do Minho e Sines, sendo que o estágio analisado decorreu na delegação da Mealhada. O Foco de atuação da Eurofirms é o recrutamento temporário de trabalhadores, sendo essa a sua especialização.

De seguida apresenta-se a missão, visão e valores materializados pelo Grupo.

1.3. Missão, Visão e Valores do Grupo

Missão

O Grupo *Eurofirms* baseia-se na premissa de que as pessoas são o centro das empresas e que uma empresa desenvolverá melhor a sua função quando os seus trabalhadores se encontram bem. Isto é possível na medida em que são fornecidos, a cada membro da equipa, os recursos necessários para realizar o seu trabalho de forma livre e responsável, alcançando o seu bem-estar e, por consequência, impactando o seu ambiente de trabalho de forma positiva. Deste modo, a equipa *Eurofirms* tem por missão “Melhorar a vida das pessoas, criando um ambiente no qual se possam tornar a melhor versão de si mesmas”.

Visão

No Grupo *Eurofirms* a tecnologia mais avançada permite oferecer o serviço da forma mais eficiente e transparente. A empresa não só trabalha de forma colaborativa entre diferentes delegações e linhas de negócio, de forma a facilitar a gestão e controlo do cliente, em tempo real, como também oferece um melhor serviço. A integração social das minorias é um dos focos da empresa, na medida em que tentam arranjar postos de trabalho para candidatos com deficiências.

Valores

A empresa acredita que os valores e o bem-estar dos trabalhadores são o caminho mais sustentável – e rentável – para o desenvolvimento, não só das empresas, como também da sociedade como um todo. Através da liderança por valores, é alcançado um modelo de gestão baseado na transparência, responsabilidade e respeito com vista a criar um ambiente de confiança que gere compromisso e permita às pessoas mostrar a sua melhor versão. Foi através da liderança por valores que se tornaram a primeira empresa nacional de gestão de pessoas.

1.4. Estrutura Organizacional a Nível Nacional

Apresenta-se de seguida a estrutura organizacional do Grupo *Eurofirms*, transversal a todas as empresas do mesmo, bem como a estrutura organizacional específica da empresa acolhedora do estágio, *Eurofirms* Trabalho Temporário.

1.4.1. Estrutura Interna Organizacional do Grupo *Eurofirms*

Sediado em Lisboa Centro, o Grupo *Eurofirms*, organiza os recursos internos da empresa em 8 áreas funcionais, como é possível observar na figura 3, nomeadamente:

- **Finanças e Serviços Gerais** – O departamento das finanças é responsável pelo controlo da contabilidade da empresa, gestão dos impostos e tesouraria;
- **People** – Departamento que visa gerir os recursos humanos da empresa, ou seja, a gestão dos colaboradores internos;
- **Laboral & Legal** – Departamento responsável por todas as atividades jurídico-legais da empresa;
- **IT** – Departamento tecnológico, encarregue de resolver e desenvolver soluções relacionadas com a tecnologia na empresa, criando uma infraestrutura adequada ao funcionamento da empresa e garantindo a produtividade do negócio;
- **Marketing & Comunicação** – Departamento encarregue do estudo de mercado e de clientes. É responsável pela elaboração de estratégias de atuação e de segmentação do mercado de forma a fornecer aos comerciais as ferramentas necessárias para atuarem e persuadirem os seus clientes;
- **Qualidade** – O departamento de qualidade tem como objetivo garantir que se cumpram as políticas da empresa. Assegura que os objetivos são cumpridos nos prazos previstos. Lidera projetos de melhoria e formação, ficando encarregue de adaptar e implementar as condições do Sistema de Gestão de Qualidade;
- **Help Point** – Auxilia os utilizadores a nível nacional com problemas técnicos, articula-se com os outros departamentos centrais, sendo responsável pelas comunicações internas;
- **Excellence** – Departamento que se dedica à melhoria contínua interna através da observação e análise de processos. Identifica oportunidades de melhoria que são posteriormente priorizadas para serem implementadas conforme a necessidade e estratégia do negócio. Para além disso, é um departamento global que tenta criar sinergias entre países, aproveitando e aplicando as boas práticas de um país nos restantes, quando aplicável.

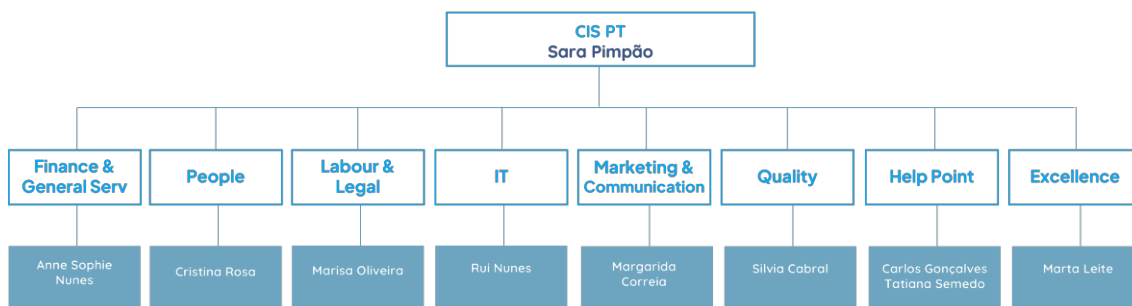


Figura 3 - Estrutura Organizacional do Grupo Eurofirms

Fonte: Departamento People

O presente estágio curricular teve lugar na Delegação da Mealhada enquadrada na Empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário do Grupo *Eurofirms*. Assim, de seguida é apresentada a estrutura organizacional desta empresa a nível nacional.

1.4.2. Estrutura Organizacional da Empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário

No que concerne ao Trabalho Temporário, é possível constatar duas áreas de atuação: a) trabalho temporário generalista, direcionado a vagas nos diferentes setores; b) trabalho temporário hotelaria, direcionado apenas a vagas na área da hotelaria.

É de perceber no organograma da figura 4, a forma como está organizada a estrutura.

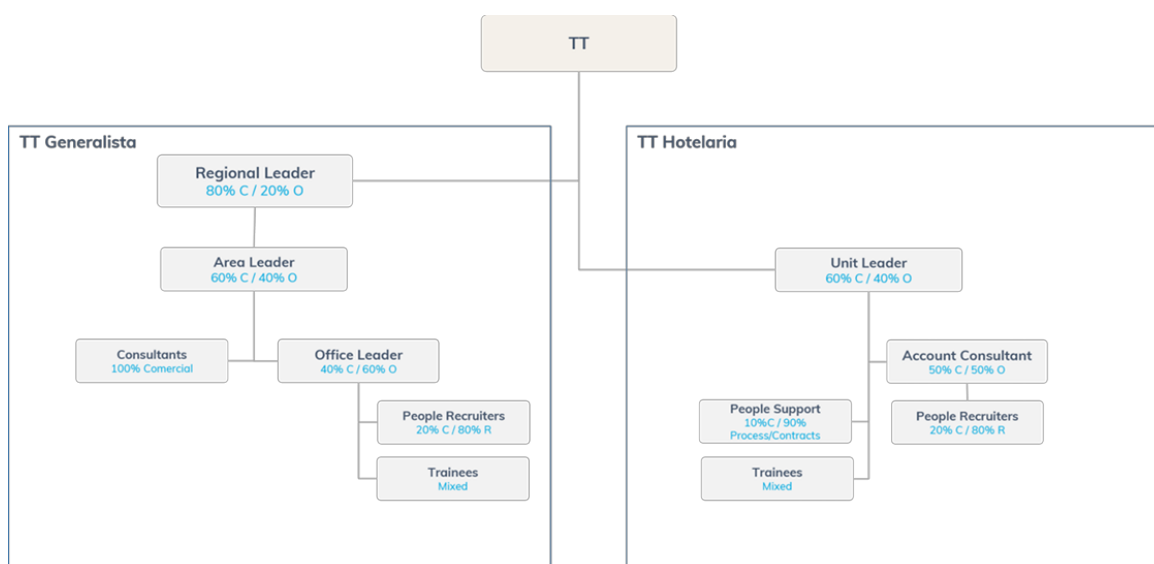


Figura 4 - Estrutura Organizacional Trabalho Temporário

Fonte: Departamento People

Como referido anteriormente, encontram-se distribuídas a nível Nacional 17 delegações. Estas organizam-se por Regiões (Norte, Centro e Sul), sob a supervisão de *Regional Leaders* – Responsáveis a nível Regional.

A Norte, é possível encontrar as delegações de Viana do Castelo, Braga, Trofa, São João da Madeira, Valença do Minho, Aveiro, Águeda e Porto, sob a delegação do *Regional Leader*, José Lima.

No Centro, encontram-se as delegações de Nelas, Mealhada e Leiria, sob a delegação do *Regional Leader*, Hernani Pessoa.

A Sul, é situam-se as delegações de Vila Franca de Xira, Alverca do Tejo, Lisboa Centro, Lisboa Hotelaria, Cascais, Pinhal Novo, Mem Martins, Évora, Sines e Algarve, sob a delegação do *Regional Leader*, Filipa Almeida.

Nas três regiões, as delegações subdividem-se em áreas, lideradas por *Área Leaders* – Responsável de área - e por consequência, cada delegação é representada por um *Office Leader* – Representante de delegação.

O setor da Hotelaria conta com uma equipa especializada e organizada da mesma forma, liderado pela Leticia Oliveira.

É possível perceber a dinâmica acima descrita, no organograma representado na figura 5, relativamente à zona centro, onde está inserida a delegação da Mealhada, delegação acolhedora de estágio. Na figura são ainda apresentadas as principais áreas de negócio de cada delegação da zona centro, descritas na figura 5.



Figura 5 - Organização de Delegações Zona Centro

Fonte: Departamento People

Integrado na empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário, o presente estágio teve lugar na Delegação da Mealhada, pelo que se considera pertinente apresentar a mesma.

1.4.3. Estrutura *Eurofirms* Trabalho Temporário – Delegação da Mealhada

A Delegação da Mealhada surge estrategicamente neste local devido às principais áreas de negócio - Indústria, Logística e Distribuição. Atualmente, o maior cliente compreende 250 trabalhadores temporários. Devido à quantidade de trabalhadores ativos na empresa em questão, o serviço pivot, composto por 2 elementos da equipa, garante o acompanhamento personalizado.

De momento, é a maior delegação a nível nacional. Não só relativamente ao número de colaboradores internos, num total de 15, como em relação aos colaboradores em regime de trabalho temporário, num total de 453, à data de abril de 2023.

É liderada pela *Office Leader*, Solange Alemão, responsável pela gestão, formação e desenvolvimento da equipa, acompanhamento dos processos de recrutamento e administrativos e gestão de clientes.

Conta com uma equipa de:

4 Recruiters: Encarregues pela gestão de clientes, das suas necessidades e dos processos de recrutamento;

1 Recruiter Support: Responsável pela inscrição de candidatos em sistema (ERP), atendimento presencial e telefónico, suporte aos recrutadores;

3 Pivot: Incumbidos pelo acompanhamento e gestão presencial em clientes com elevado número de trabalhadores ativos;

1 Business Development Consultant: Atuam em duas áreas de gestão: a) gestão do cliente – visita e angariação de potenciais clientes e posterior seguimento; fidelização de clientes; apresentação e negociação de propostas de colaboração comercial; gestão de conflito entre operativo e cliente; participação em feiras e eventos; b) gestão administrativa - solicitar as propostas de colaboração; reunir a documentação necessária para o início do serviço e introdução no sistema; seguimento e controlo dos indicadores de qualidade vinculados à ação comercial.

3 Administrativos: Responsáveis pela elaboração de contratos de trabalho, processamento salarial bem como de todo o trabalho de *backoffice*;

1 responsável de Talent point: Encarregue, a nível nacional, do recrutamento de candidatos para processos massivos (mais de 10 candidatos), uniformização e validação

de anúncios a publicar em plataformas de emprego (Sapo.pt, Net Empregos, Olx e Indeed), bem como o *multiposting* dos mesmos. Está ainda encarregue pelo desenvolvimento de ações de melhoria internas (a nível do ERP) e melhorias externas (a nível da melhoria da experiência do candidato e site web).

O estágio teve lugar na delegação da Mealhada, sob a supervisão da *Office Leader* Solange Alemão. O cargo desempenhado foi o de *recruiter suport*.

Na figura 6, é possível observar o organograma da Delegação da Mealhada.



Figura 6 - Organograma da Delegação da Mealhada

Fonte: Elaboração Própria

De seguida, é apresentada uma breve análise de capital humano da equipa da delegação da mealhada, com dados relativos a 15 de junho de 2023.

1.5. Análise de Capital Humano da Delegação da Mealhada

A Delegação da Mealhada é constituída maioritariamente por pessoas do género feminino (60%), como é observável na figura 7. Por conseguinte, num total de 15 trabalhadores, 9 são do sexo feminino e 6 são do sexo masculino.

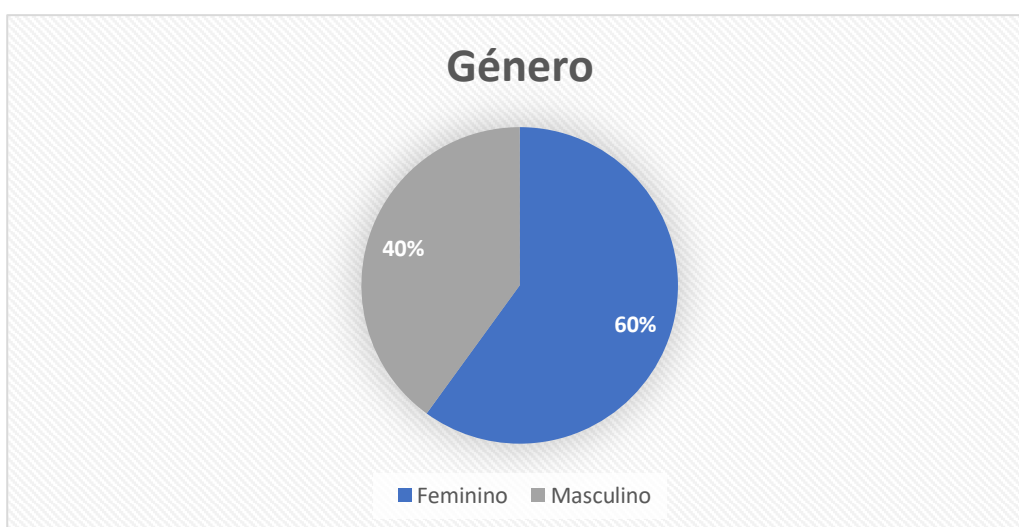


Figura 7 - Género;

Fonte: Departamento People

Embora a figura 8 demonstre um equilíbrio de faixas etárias, a equipa revela ser jovem, sendo que a média de idades é de aproximadamente 29 anos. Isto, justifica-se pelo facto de que o trabalhador mais velho, na atualidade, tem 35 anos e o mais novo tem apenas 20 anos. A *Eurofirms* trabalho temporário, opta por uma equipa jovem, com visão partilhada sobre o futuro.

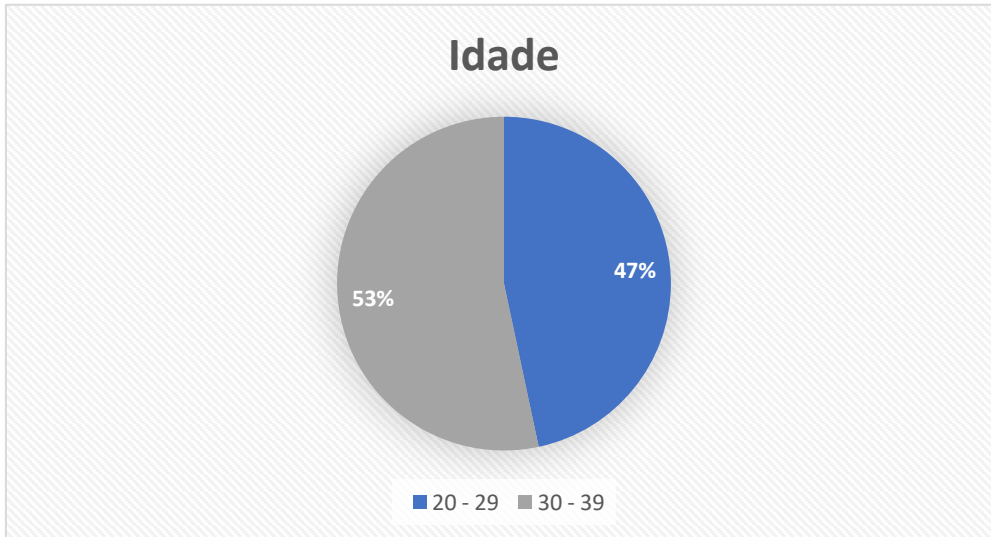


Figura 8 -- Idade

Fonte: Departamento People

No que concerne às habilitações literárias, constata-se pela figura 9 que a equipa possui na sua maioria habilitações académicas ao nível do ensino superior. Estes dados revelam que a necessidade de conhecimentos sobre recursos humanos e como geri-los tem vindo a aumentar. Assim, é de perceber que a empresa investe em equipas de recursos humanos cada vez mais instruídas e bem preparadas.

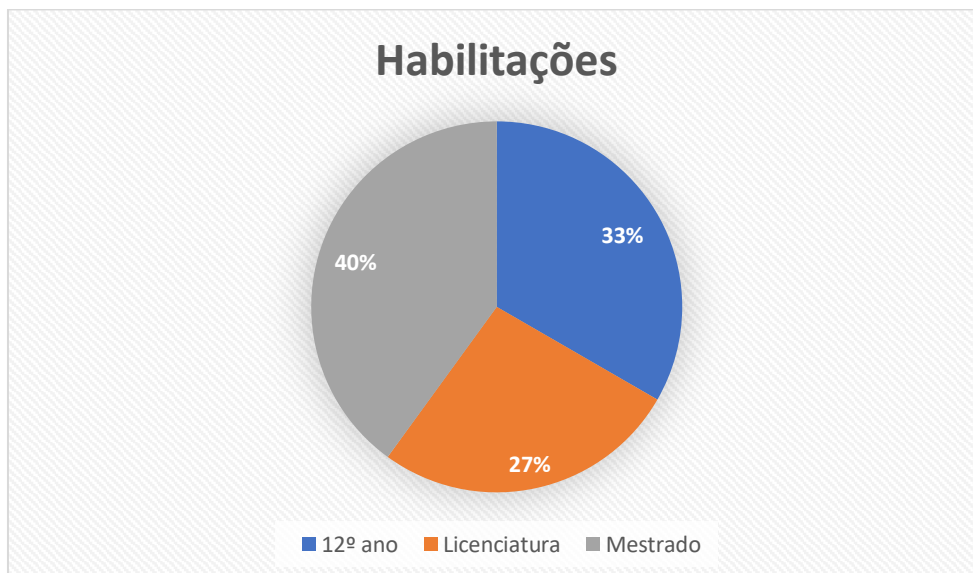


Figura 9 – Habilitações

Fonte: Departamento People

Relativamente recente, a Delegação da Mealhada tem cerca de 6 anos. É de verificar pouca rotatividade ao longo deste período, o que coincide com os valores da empresa, o desenvolvimento de colaboradores e o compromisso. Como se analisa na figura 10, mais de metade dos trabalhadores iniciaram as suas funções há menos de um ano, facto associado ao crescimento exponencial da empresa.

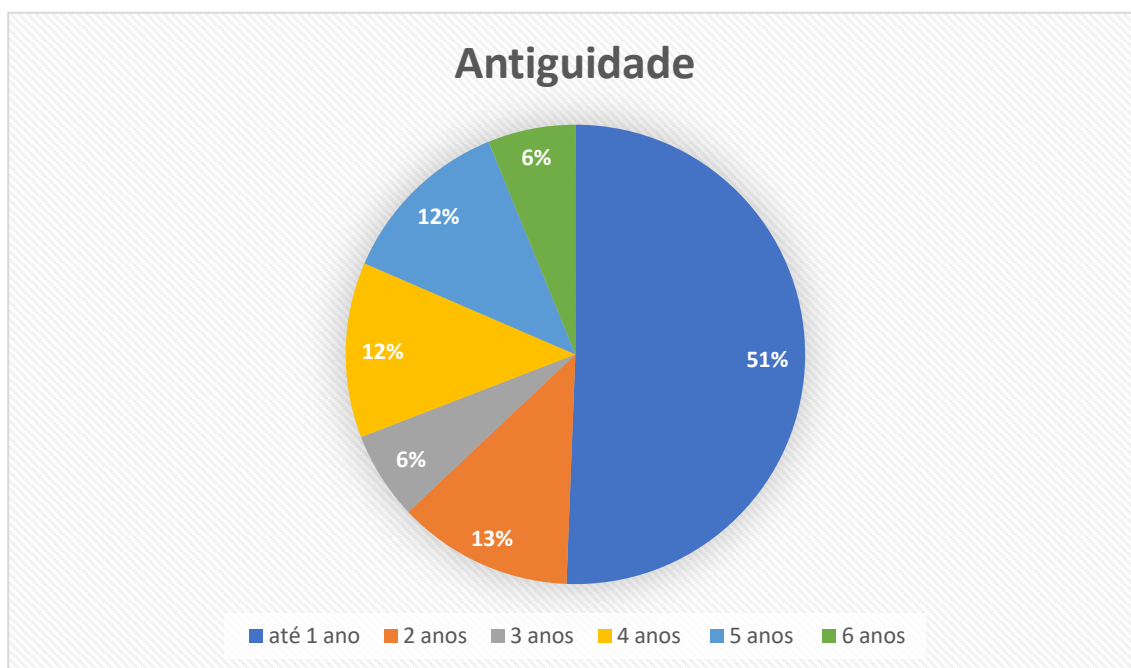


Figura 10 – Antiguidade

Fonte: Departamento People

Os dados recolhidos permitem concluir que, a delegação é constituída maioritariamente por pessoas do género feminino. Apresentam idades compreendidas entre os 20 e 39 anos, sendo assim uma delegação de perfil jovem. Para além disto, a maioria dos trabalhadores demonstram ter habilitações literárias ao nível superior. Para a empresa, estes dados têm vindo a revelar-se promissores de futuro, na medida em que a equipa é constituída, estrategicamente, por pessoas que partilhem a mesma visão e valores semelhantes.

Concluído o capítulo respeitante à apresentação da entidade, segue-se o capítulo da revisão de literatura que incidirá sobre o processo de recrutamento e seleção, bem como sobre a modalidade de trabalho temporário, já que estas temáticas estão na base das atividades desenvolvidas em contexto prático de estágio.

CAPÍTULO II - Enquadramento Teórico

O presente capítulo contempla a revisão da literatura sobre conceitos de recrutamento e seleção, práticas, tipos e técnicas. Tendo em conta que a empresa acolhedora de estágio foca a sua maior atividade na modalidade de trabalho temporário, é referido o conceito, as principais vantagens e desvantagens e uma breve abordagem à legislação em vigor.

2.1. O processo de Recrutamento e Seleção como ferramenta estratégica na Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a assumir um papel estratégico nas organizações ao longo dos tempos. Se numa primeira abordagem a GRH era direcionada para custos, conceitos administrativos e formação e desenvolvimento em equipa, atualmente direciona a sua atenção para a gestão de pessoas, no seu desenvolvimento enquanto indivíduos e enquanto parte de uma equipa. O foco nas pessoas como o ativo mais valioso de uma empresa, têm vindo a demonstrar ser a grande mudança de paradigma, atualmente importa não só atrair e reter pessoas, importa mais atrair, reter e desenvolver talentos (Sousa et al. 2015). De forma complementar, Rego et al. (2018), destacam as pessoas como o ativo mais importante de uma organização, afirmando mesmo que, são estas a base para o sucesso.

O processo de Recrutamento e Seleção tem um papel fundamental no que diz respeito à gestão estratégica de recursos humanos, na medida em que é através de profissionais competentes que as organizações atingem níveis de excelência. É durante este processo, que o gestor ajusta a pessoa certa à vaga certa, criando uma vantagem competitiva perante as outras organizações (Quintela, 2016). É para isto preciso estar atento ao mercado de trabalho e a como este evolui. Para Chiavenato (2014), quando num mercado de trabalho a oferta se revela elevada, as empresas, por sua vez, tendem a ver escassos os seus recursos, devido à elevada existência de cargos comparativamente com o número existente de pessoas. Se por sua vez as ofertas são menores em comparação ao número de candidatos disponíveis, as empresas encontram-se em vantagem.

Tendo em conta as mudanças constantes e rápidas do mundo do trabalho e com a certeza da importância de pessoas competentes na organização, é de extrema importância o papel das boas práticas recrutamento e seleção, já que devem de ir ao encontro dos objetivos da empresa (Rego et al., 2018). Machado *et al* (2021), salienta que más práticas de recrutamento que levem a uma má seleção de pessoas pode resultar em custos

acrescidos para a empresa. Neste prisma é de extrema importância compreender os processos de recrutamento e seleção como duas práticas distintas.

2.2. Recrutamento

2.2.1. Definição de Recrutamento

Para Chiavenato (2010) o recrutamento é um processo através do qual a empresa divulga oportunidades de trabalho para o mercado, na expectativa de atrair pessoas com as características pretendidas para o desempenho da sua função. O processo de Recrutamento assenta em duas premissas: a) comunicação e divulgação de oportunidades de emprego; b) atração de candidatos para posterior processo seletivo.

Segundo Calheiros (2019, p. 91) o objetivo do processo de recrutamento não passa por atrair grande quantidade de pessoas, mas sim grande quantidade de pessoas com perfis suficientemente bons.

Este processo, executado de forma correta e adaptada a cada meio organizacional, revela ser vital ao desenvolvimento sustentável da empresa e, de forma consequente permitir atingir o sucesso estratégico (Phillips & Gully, 2015).

2.2.2. Processo de Recrutamento

Por norma, a identificação da necessidade de recrutamento está na base do processo. Segundo (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016), a abertura de uma vaga pode ter por base dois motivos: ou a necessidade de criação de um novo posto de trabalho, ou disponibilidade de cargo por saída ou transferência do anterior ocupador da mesma.

O planeamento do processo de recrutamento revela-se vital para o sucesso do mesmo e foca em quatro fases: 1) análise do ambiente em que se insere; 2) prever, ao nível dos recursos humanos, a procura; 3) conhecer a oferta de recursos humanos; 3) criação de planos de intervenção (Calheiros, 2019, p.63).

O processo de recrutamento deve ter por base a análise de legitimidade do mesmo, já que é um processo associado a elevados custos para a empresa (Mateus, 2020). Neste sentido, devem ser analisadas alternativas, entre outras, são de destacar (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016):

- Redistribuição das tarefas associadas ao cargo pelos restantes colaboradores e membros da equipa;
- Análise do cargo e das tarefas associadas, de forma a compreender se é possível eliminar ou automatizar tarefas;

- Recurso ao *Outsourcing*.

Se, após esta análise, for verificada e comprovada esta necessidade, as organizações devem ter em consideração o custo-benefício associado ao processo de recrutamento e se este se enquadra no orçamento (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016).

Posto isto, a análise e descrição de funções de uma atividade é o passo seguinte, imprescindível e condicionante de todos os seguintes (Mateus, 2020).

Para Calheiros (2019), a análise de funções pressupõe a identificação do perfil de pessoa para a função. É necessário, numa fase inicial, realizar uma análise da organização, de forma a perceber o contexto de cada função. De seguida, é de definir a aplicação que se irá conferir à análise de funções, que, por sua vez, irá influenciar a metodologia a ser utilizada e qual a informação que necessita de ser recolhida.

Os métodos utilizados para a recolha de informação devem, segundo Calheiros (2019, p.72), garantir a análise comportamental e cognitiva. Refere ainda que, os quatro métodos de recolha de informação mais comuns são, a observação direta, a entrevista, o questionário e diários de empresa. Estas metodologias podem ser aplicadas não só aos trabalhadores, como também aos supervisores e peritos de análise de funções.

De seguida, é de considerar a atração de candidatos. Esta etapa está sob a influência de diferentes fatores, a considerar as características da organização e do processo de recrutamento, bem como comportamento dos recrutadores e sobre os possíveis candidatos, a adequação percebida pelos mesmos, alternativas existentes e as suas expectativas (Calheiros, 2019). Posto isto, tendo por vista a aplicação do processo de recrutamento são de considerar três formatos distintos; a) recrutamento interno; b) recrutamento externo; c) recrutamento misto (Carvalho, Passos & Saraiva, 2015). Cada empresa deve adequar o seu processo ao objetivo do mesmo, bem como à estratégia em prática.

a) *Recrutamento Interno*

Para Chiavenato (2010), o recrutamento interno foca-se na procura de talentos existentes na empresa e no desenvolvimento e aproveitamento dos mesmos. Por norma, ocorre sob a forma de oferta de promoções (aumento de cargo, dentro da mesma área de atuação) ou de transferência (cargo do mesmo nível, situados em diferentes áreas de atuação da empresa). Este tipo de recrutamento revela-se, em grande parte das empresas, obrigatório de forma prioritária.

As vantagens associadas a este tipo de recrutamento revelam ser o facto de ser rápido e com custos baixos, uma avaliação de candidatos com maior validade (já que o desempenho futuro é baseado no desempenho posteriormente verificado dentro da organização), não existir risco de “inadaptação cultural” e o “potencial motivador nos trabalhadores” (Calheiros, 2019)

A candidatura de colaboradores da empresa a novos cargos, seja por desentendimentos, frustração ou necessidade de evolução, pode ser um alerta fundamental a analisar pelos superiores. A análise desta situação pode evitar elevados índices de rotatividade e ruturas na empresa (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016).

Noutro ponto de vista, é de considerar os riscos associados. De salientar: a estagnação, na medida em que não entram na organização pessoas com ideias e perspetivas diferentes e conflitos organizacionais na disputa pela mesma vaga (Calheiros, 2019); a morosidade do processo, na medida em que será necessário garantir uma substituição para as funções prévias; gestão de expectativas dos colaboradores se não ficarem selecionados para a vaga, de forma a não ficarem frustrados.

Por norma, as organizações selecionam um dos três métodos conhecidos de recrutamento interno (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016):

- Promoção direta, consiste na nomeação direta de uma pessoa da organização para a função, pelas chefias. Por norma, opta-se por este método quando há necessidade de cumprimento de planos de carreira e assim, o candidato está preparado para o desempenho de funções; quando se pretende rentabilizar e potenciar o talento existente na organização; ou quando é dada a oportunidade, a elementos da organização considerados insubstituíveis, de progressão de carreira. Contudo, é necessária atenção direcionada à gestão de emoções dos membros da organização, já que uma promoção direta pode revelar sentimentos de desmotivação, frustração e favoritismo.

- Concurso interno, é dado a conhecer aos trabalhadores da organização a abertura de candidaturas à função e sugerindo a candidatura dos interessados. Os colaboradores devem concorrer segundo as normas do concurso e cumprir os prazos. É ainda imprescindível a gestão de expectativas dos colaboradores não selecionados.
- Referenciar um amigo, consiste em solicitar aos colaboradores que indiquem um colega que, na sua opinião, vão de encontro à necessidade existente.

b) Recrutamento Externo

O recrutamento externo procura candidatos no mercado de trabalho e não dentro da própria organização (Chiavenato, 2010). Através de diversas técnicas, como por exemplo, anúncios em jornais e revistas, empresas de recrutamento, indicação de candidatos, entre outros, são recrutados candidatos que passarão por um posterior processo de seleção.

Para Camara, Guerra e Rodrigues, (2016), é essencial definir uma estratégia a seguir no que concerne ao recrutamento externo. Neste prisma, as organizações podem optar por recrutar diretamente ou recorrer a outras organizações especializadas em recrutamento.

Por um lado, pode ser vantajoso um recrutamento direto na medida em que, empresas de boa reputação no mercado tem maior facilidade não só de levar a cabo estes processos, como também de reforçarem a sua cultura e valores no mercado organizacional. Por outro lado, o recurso a empresas especializadas pode ser vantajoso não só a nível de custos, como de eficácia e eficiência do processo (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016).

Tanto as vantagens como as desvantagens associadas a este tipo de recrutamento são inversamente contrárias ao recrutamento interno. Novas competências, ideias e perspectivas deverão integrar a organização, o que é tido como positivo. Por outro lado, o custo e demora do processo são dois aspetos negativos a ter em conta (Calheiros, 2019).

c) Recrutamento Misto

Sempre que a empresa não consegue alcançar os resultados pretendidos através de apenas um dos dois formatos (recrutamento interno e recrutamento externo), pode recorrer ao formato de recrutamento misto, ou seja, da junção do recrutamento interno e do recrutamento externo. Assim é possível beneficiar de ambos os formatos e dos seus resultados (Silva, 2016).

2.2.3. Meios de divulgação de ofertas

O anúncio é o método mais comum no que concerne à atração de candidatos. Assim, é essencial, que estes sejam apelativos e precisos em relação à oferta em questão (Araújo, 2019). É necessário ter especial atenção a detalhes como cor, tamanho e precisão de palavras, bem como dos meios de divulgação do mesmo.

Segundo Cardoso (2016), são de distinguir dois tipos de anúncio, aberto e fechado. Aberto, na medida em que a empresa à qual corresponde a oferta está claramente identificada no anúncio, já que na maioria dos casos é uma empresa prestigiada e à qual muitos candidatos concorrem. Fechado, na medida em que a empresa não é identificada, apenas a sua área de negócio e geográfica.

Na perspetiva de Araújo (2019), um anúncio deve seguir os seguintes parâmetros:

- O cargo deve estar perceptível no título do anúncio, bem como a localização da oferta;
- Conter requisitos obrigatórios e preferenciais;
- Conter horários de trabalho e dias de folga, por norma estabelecidos por lei;
- Deve referir a entidade anunciante e quais os métodos de candidatura à vaga, por norma email ou contacto telefónico.

2.2.4. E-recruitment

Segundo Anand e Chitra (2016), é de conferir aos Recursos Humanos a principal tarefa de encontrar a pessoa perfeita, para a vaga perfeita, no *timing* perfeito. As empresas competem diariamente pelos candidatos ideais que vão encaixar nas vagas, equipa e organização. De forma a atrair tais talentos é imprescindível a empresa ser altamente visível no meio organizacional, bem como estar associada a marca de confiança na divulgação de vagas e oportunidades.

Num mundo altamente tecnológico, é possível afirmar que o conceito de internet veio facilitar os processos de recrutamento. O *E-recruitment* é o processo através do qual as empresas recrutam os candidatos tendo por base o uso da internet (Hada & Gairola, 2015).

O *E-recruitment* assenta em duas formas: a) *Website* corporativo, com vagas atualizadas às quais os candidatos podem concorrer via online, e b) *websites* de emprego, como por exemplo o *LinkedIn* (<https://www.linkedin.com/>) ou *Net empregos* (www.net-empregos.com), onde as empresas fazem referência às vagas abertas no momento e como devem proceder à candidatura às mesmas (Kapse & al., 2012).

Anand e Chitra (2016), salientam que as principais vantagens da prática de e-

recruitment, recaem sobre a poupança de custos associados ao tradicional método de recrutamento e, tão ao mais importante, a capacidade de chegar a um maior número de candidatos em tempo real.

Segundo Okolie e Irabor (2017), a prática de *e-recruitment* apresenta evidências de crescimento da tendência. Os principais motivos de recurso desta prática, prendem-se por:

- Melhorar a imagem da empresa;
- Redução de custos associados ao processo de recrutamento;
- Redução de encargos da equipa administrativa;
- Aplicação de ferramentas mais práticas de recrutamento

A internet pode ser um meio de recrutamento simples e rápido de divulgação de vagas com a finalidade de angariar candidatos. Ainda assim, é de considerar as desvantagens associadas a este tipo de recrutamento, na medida é pouco direcionado e abrange todo o tipo de candidatos, incluindo pessoas fora do perfil pretendido (Calheiros, 2019).

2.2.5. Análise de funções e Perfil do Candidato

De forma a identificar o perfil de candidato pretendido para um cargo, o método utilizado é denominado de análise de funções. Ou seja, seve haver uma correspondência entre o que é exigido da vaga (descrição da tarefa) e o perfil do candidato que preenche os requisitos dessa mesma vaga (Rosalind & Rami, 2019). Após a análise funções, é possível compreender eu funções vão ser desempenhadas, de forma a encontrar alguém para aquela oferta e futuras (Calheiros, 2019).

Para Pires (2018), o modelo base da análise de funções deve descrever as características pretendidas da pessoa que irá desempenhar funções na oferta em aberto, como por exemplo, características físicas, qualificações académicas e profissionais e experiência prévia. Ainda relacionado com o modelo de competências, é importante analisar traços de personalidade e aptidões. Por outro lado, é imprescindível conhecer em que consiste a função, quais as tarefas em concreto a desempenhar pelo colaborador e em que condições as executa. Neste prisma, é crucial identificar os objetivos da função, deveres e responsabilidades.

São diversos os métodos utilizados para recolha de informação no que concerne à análise de funções e devem ser adaptados consoante os objetivos e o tipo de informação que deve ser recolhida. Assim, de forma complementar, Chiavenato (2010) e Calheiros

(2019), destacam cinco metodologias explicadas na Figura 11, bem como a forma de aplicação, vantagens e desvantagens.

	Aplicação	Vantagens	Desvantagens
Observação Direta	Através da observação direta do analista (ativo), do desempenho de funções do ocupante do cargo (passivo).	<ul style="list-style-type: none"> - Rápida recolha de dados; - Sem necessidade de paragem de funções por parte do ocupante do cargo; - Indicado para funções simples. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado custo de operação; - Dados pouco relevantes; - Não indicado para funções mais complexas.
Questionário	Preenchimento de um questionário criado pelo analista (passivo) e direcionado ao ocupante do cargo e/ou superior (ativo).	<ul style="list-style-type: none"> - Pode ser preenchido pelo trabalhador e superior, tornando a análise mais rica em informações sobre a função; - Económico e abrangente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamento mais cauteloso; - Informação pode ser pouco fiável, na medida em que pode ser pouco perceptível.
Entrevista	Realizada uma entrevista entre o analista (ativo) e o ocupante do cargo (ativo).	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem direta sobre dúvidas; - Maior qualidade de respostas e melhor recolha de informação viável; - Aplicável a qualquer tipo de função. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demoroso e custoso; - Possibilita conclusões precipitadas e reações negativas se conduzida negativamente.
Diários	Realização de relatórios por parte do ocupante do cargo (ativo), sobre todas as funções realizadas durante o tempo de trabalho, para posterior análise do analista (passivo).	<ul style="list-style-type: none"> - Maior e melhor recolha de informação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Custo elevado e Processo demoroso.

Misto	Combinação de duas ou mais metodologias acima descritas.	-	-
-------	--	---	---

Figura 11 - Metodologias de recolha de informação de funções, vantagens e desvantagens

Fonte: Elaboração própria

No seguimento da análise de funções, é definido um perfil profissional do candidato ideal para a função, sendo que os candidatos devem preencher os requisitos obrigatórios e idealmente os preferenciais, estabelecidos previamente (Chiavenato, 2010). Tendo por base, as necessidades ao momento das empresas, bem como as futuras, a definição da função e competências necessárias para desempenho da mesma, iram traduzir-se num portefólio de competências e mais tarde auxiliar na busca do candidato perfeito para a vaga (Calheiros, 2019).

Na perspetiva de Camara, Guerra e Rodrigues (2010), são três os elementos que definem o perfil profissional de um candidato, a ter em consideração: 1) enquadramento da função, através da identificação concreta do que consiste e do seu título; 2) Identificação clara dos requisitos, obrigatórios e preferenciais, a preencher pelos candidatos, como experiências profissionais anteriores, competências técnicas e comportamentais; 3) condições oferecidas pela empresa, como condições salariais, benefícios, oportunidades de progressão de carreira, horários de trabalho, mobilidade geográfica, entre outros pertinentes.

2.3. Seleção

2.3.1. Definição de seleção

Tendo em conta a função em aberto na empresa, entende-se por seleção a escolha, de entre os candidatos recrutados, a pessoa ou pessoas que mais se adequam ao perfil desejado (Calheiros, 2019). As empresas têm vindo a utilizar o processo de seleção para aumentar os recursos humanos, de forma sustentável, e que adquirir, de forma individualizada, competências, é o principal foco para atingir o sucesso organizacional (Chiavenato, 2010),

2.3.2. Pré-seleção de Candidatos

A análise currículos de candidatos apresenta ser uma das primeiras e principais fontes de

recolha de informação curricular. Tendo por base o perfil desejado para o desempenho da função, a análise curricular tem necessariamente de obedecer a certas normas. Esta primeira análise permite excluir muitos candidatos que não apresentam o perfil desejado, ao não reunirem os requisitos mínimos obrigatórios associados à vaga, reduzindo assim a base de dados de candidatos à oferta (Chiavenato, 2010; Calheiros, 2019).

De forma a realizar esta análise, são realizadas entrevistas de carácter exploratório, com o objetivo de conhecer, de forma rápida e superficial, o candidato. Podem ainda ser aplicadas *check-list* de triagem, ou seja, questões organizadas em grelha com questões sobre os requisitos da oferta, como por exemplo se tem ou não experiência anterior na área (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010; Calheiros, 2019)

2.3.3. Técnicas de seleção

No processo de seleção objetiva-se prever o desempenho futuro no cargo, de forma a selecionar os candidatos que virão a ser mais eficazes e eficientes (Calheiros, 2019). Assim, revela-se pertinente a utilização de metodologias específicas, que permitam a recolha relevante de informação sobre os candidatos e uma avaliação dos mesmos face aos critérios propostos (Rego et al., 2018).

Calheiros (2019), destaca como métodos de seleção, “a simulação, testes de capacidade cognitiva, entrevistas estruturadas, testes de conhecimentos do cargo, testes de integridade e testes de conscienciosidade.”. Refere ainda que, no que toca á escolha do método a utilizar as empresas devem ter em consideração não só os custos de aplicação, como os custos de desenvolvimento.

a) Simulação

Este método é apresentado ao candidato sob a forma de simulação, com um cenário o mais real possível associado ao cargo, com o objetivo de, através do seu desempenho em tarefas específicas, conseguir de alguma forma perceber a forma como serão realizadas tarefas futuras (Calheiros, 2019, p.129).

b) Testes de conhecimentos do cargo

São métodos que avaliam e medem o grau de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos, exigidos pelo cargo a que propõe (Chiavenato, 2010).

c) Testes de Integridade

De forma a prever comportamentos e possível desempenho, este método pretende a

compreensão acerca da probabilidade de os candidatos terem “comportamentos desviantes”, como por exemplo se é uma pessoa violenta ou capaz de roubar ou danificar recursos inerentes à empresa (Calheiros, 2019).

2.3.4. Entrevista

A entrevista é tida como uma técnica de investigação, que tendo por base a interação verbal, permite uma melhor compreensão da realidade investigada. É uma das abordagens mais utilizadas da investigação qualitativa, já que, ao nível da recolha de dados, é considerada uma prática de qualidade. Esta técnica é utilizada nos mais diversos campos de investigação, mas principalmente, é utilizada em contexto social, na medida em que pretende compreender a subjetividade inerente aos indivíduos entrevistados por meio do seu testemunho. Pretende interpretar os dados recolhidos em contexto individual e como estes se relacionam com os dados da amostra coletiva (Duarte, 2005).

É relevante distinguir os diferentes tipos de entrevista (Batista, Matos & Nascimento, 2017): a) entrevista informal – sem estrutura previamente definida. Pode se caracterizar como uma conversa formal, na medida em que esta tem como objetivo uma recolha específica de dados. Recomendada em estudo exploratórios, esta compreende uma visão ampla da problemática; b) entrevista focalizada – É permitido ao entrevistado falar livremente sobre um tema específico, devidamente definido. É utilizada, sob forma exploratória, quando se pretende esclarecer um determinado momento específico; c) entrevista estruturada – composta por questões padronizadas, com ordem e redação fixa para todos os entrevistados. Apresenta vantagens como baixo custo, possível análise estatística de dados e rapidez de investigação; d) entrevista semiestruturada – compreende perguntas fechadas e abertas. É permitido ao entrevistado não se prender à pergunta formulada, na medida em que pode reagir favoravelmente ou não à questão; e) entrevista aberta ou em profundidade – é permitido ao entrevistado falar livremente sobre o tema em questão. Podem ser realizadas perguntas pelo entrevistador de forma a conferir mais profundidade às reflexões. Utilizada principalmente em fins exploratórios; f) entrevista projetiva – Utilização de recurso visuais como por exemplo, vídeos, fotografias, cartões, entre outras. Tem como objetivo aprofundar informações, evitando respostas diretas (Boni & Quaresma, 2005); g) entrevista em grupos focais – Foca na partilha de ideias em grupo sobre o mesmo tema. É formulada uma resposta tendo por base todas as perspetivas do grupo. Normalmente compreende entre 6 e 8 pessoas e ainda um moderador. Esta entrevista pode ser tida como um método complementar à entrevista individual (Boni &

Quaresma, 2005).

Conforme refere Chiavenato (2010, p. 145), a entrevista é o método a que as empresas mais recorrem no que concerne a processos de seleção. Pode ainda funcionar como triagem inicial no processo de recrutamento. Assim, a entrevista é compreendida como um “processo de comunicação”, entre o entrevistador (responsável de recrutamento) e o entrevistado (o candidato).

2.3.5. E-Selection

Numa perspetiva de futuro próximo, para Cardoso (2019), o processo de recrutamento e seleção irá ser realizado de uma forma total via *internet*.

No seguimento do *e-recruitment*, o *e-selection* tem vindo a desempenhar um papel fundamental no processo, na medida em que entrevistas que outrora foram realizadas presencialmente, passam a ser realizada através de meios como o *Skype* ou o *Teams* (Araújo, 2019).

De forma complementar às entrevistas online, o *e-selection* compreende a possibilidade de realização de testes específicos, como de personalidade, línguas, aptidão, entre outros (Cardoso, 2016).

É de grande importância referir o papel que canais de social media, como o Facebook e Instagram, na medida em que permitem não só atrair candidatos, como compreender qual o perfil do candidato a nível pessoal e o cruzamento de dados profissionais com os apresentados no currículo (Araújo, 2019).

A modalidade de trabalho temporário é a principal área de atuação da Empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário, assim de seguida é apresentado o conceito, vantagens e desvantagens, bem como uma breve contextualização da legislação em vigor.

2.4. Trabalho Temporário

Segundo Gomes et al. (2008), o mundo do trabalho tem vindo a mudar não só ao nível de aumento de postos de trabalho e da sua localização, como também ao nível das qualificações, condições de trabalho, riscos e exigências tecnológicas associados aos cargos. Neste sentido, foram surgindo novas modalidades de trabalho, como no caso o trabalho temporário, para responder a esta nova necessidade.

2.4.1. Conceito e Especificidades

A modalidade de trabalho temporário surge no sentido de dar reforço imediato às necessidades de mão de obra das empresas clientes (Forde & Slater, 2016). Seja pelo aumento considerável de produção, substituição temporária de trabalhadores (férias, ausência por motivos de saúde, acidentes de trabalho), aumento do volume de vendas ou lançamento de novos serviços/produtos, a prática de recurso a empresas de trabalho temporário tem vindo a aumentar de forma exponencial. Devido às extensas bases de dados de candidatos válidos, as empresas de trabalho temporário conseguem dar resposta à necessidade de trabalho pontual e de curta duração, num curto espaço de tempo e de uma forma flexível (Florea 2014).

Segundo a Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT, 2008, p.3), o trabalho temporário pode ser definido pela “relação triangular em que uma entidade empregadora (empresa de trabalho temporário) contrata, remunera e exerce o poder de disciplinar sobre um trabalhador (trabalhador temporário, colocando-o a prestar a sua atividade numa outra entidade (utilizador), que o recebe e exerce, de uma forma delegada, os poderes de autoridade e delegação”.

Autores como Cuyper et al. (2008) referem que as principais diferenças entre a modalidade de trabalho temporário e a modalidade, surgem na medida em que os trabalhadores não exercem funções na empresa da entidade empregadora; regem-se pela modalidade contratual a termo incerto ou termo certo (com data de final); e tendo por base a alínea justificativa dos contratos, os mesmo têm sempre uma limitada durabilidade.

2.4.2. Vantagens e Desvantagens do Trabalho Temporário

O trabalho temporário tem sido, ao longo do tempo, associado à precariedade e à falta de progressão de carreira. Porém, a visão sob esta modalidade começa a mudar e a ser tida como uma oportunidade de entrada no mercado de trabalho (Gomes et al., 2008). Neste prisma, é possível constatar, riscos e oportunidades associadas a trabalho temporário, não só para as empresas, como também para os trabalhadores e sociedade em geral.

Para Gomes et al. (2008), a opção de recorrer a empresas de trabalho temporário é uma jogada estratégica por parte das empresas clientes, que têm como grande objetivo o aumento da competitividade no mercado de trabalho. Por consequência, são de salientar as seguintes vantagens:

- Subcontratação da empresa de trabalho temporário, por noma especialista em recursos

- humanos, possibilita a redução de custos e competitividade de preços;
- Acesso, por parte da empresa cliente, a uma base de dados extensa e abrangente;
 - Ajuste do número de trabalhadores consoante a necessidade e a época;
 - Partilha, da empresa subcontratante e da empresa cliente, dos riscos associados à contratação;
 - Os recursos da empresa cliente podem dedicar-se totalmente ao core do negócio.

Do ponto de vista do trabalhador, são de referir como benefícios: a) rapidez do processo de procura e admissão em ofertas compatíveis com as suas capacidades, qualificações e competências; b) aquisição de experiência e competências em diferentes funções; c) garantia legal da retribuição (Associação das Empresas do Setor Privado de Emprego e Recursos Humanos, 2021).

Numa vertente menos positiva, Santana e Centeno (2000), destacam que as desvantagens afetam tanto as empresas de trabalho temporário, na medida em que as empresas clientes podem se atrasar a nível de pagamentos e a constante falta de documentação necessária; como as empresas clientes, que salientam os valores praticados pelas empresas de trabalho temporário como a principal dificuldade.

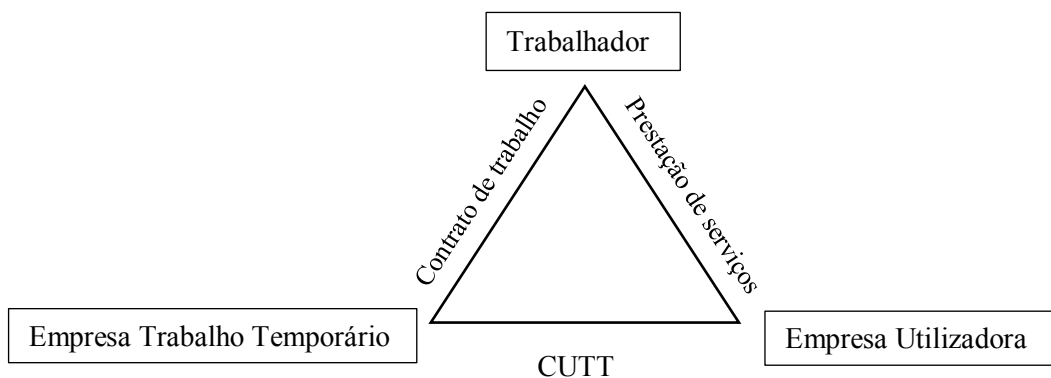
Em relação aos trabalhadores temporários, este tipo de modalidade de trabalho pode apresentar desvantagens a nível de progressão de carreira e continuidade na empresa cliente, já que se propõem a trabalhos temporários, muitas das vezes com data de término, o que pode ainda levar a menos benefícios comparativamente a trabalhadores diretos da empresa (Booth, Francesconi & Frank, 2002).

2.4.3. Breve Contextualização Legislativa da Modalidade de Trabalho Temporário

Pode-se compreender a definição contrato de trabalho temporário e os conceitos específicos da modalidade, pela análise do Código de trabalho em vigor, nos artigos compreendidos entre o 172º e o 192º. Tendo por base a alínea a) o contrato de trabalho temporário considera-se “contrato de trabalho temporário o contrato de trabalho a termo celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, prestar a sua atividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de trabalho temporário” (Artigo 172º, alínea a), código de trabalho, 2021, p.94). Tendo por base a alínea b) do mesmo artigo é possível depreender que a modalidade contratual se refere a um tempo indeterminado, sendo a empresa de trabalho temporário a sua entidade patronal, e por isso responsável de processamento salarial e

pelo trabalhador que irá prestar serviços na empresa utilizadora. Por consequência, será ainda realizado um contrato de utilização de trabalhador temporário (CUTT), celebrado entre empresa de trabalho temporário e empresa utilizadora, em que a primeira se obriga, de forma retributiva, a fornecer à segunda a quantidade de trabalhadores requerida, como é de constatar na alínea c), do artigo 172º do Código de trabalho (2021).

Assim, os contratos de trabalho temporário representam uma relação triangular entre a empresa de trabalho temporário (entidade empregadora), empresa utilizadora (local onde irá ocorrer a prestação de serviços) e trabalhador (prestador de serviços) (Centeno et al., 2001), observável na figura 12 a baixo representada.



*Figura 12 - Relação Triangular
Fonte: adaptado de Louro (2022)*

Segundo o artigo 175º, do Código de trabalho (2021), a admissibilidade dos contratos de utilização de trabalho temporário deve ter presente o mesmo apenas pode ser celebrado se justificado por algum dos motivos das alíneas a) a g) do nº2 do artigo 140º, do referido Código. Entre outros motivos justificativos, é de referir “a vacatura de posto de trabalho quando decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento” (alínea a), artigo 140º, código de trabalho, 2021, p.96) e “acréscimo excecional da atividade da empresa o que tenha duração até 12 meses” (alínea f), nº2 artigo 140º, código de trabalho, 2021, p.82).

Posto isto, a empresa utilizadora solicita à empresa de trabalho temporário trabalhadores que preencham os requisitos inerentes à vaga em aberto. A empresa de trabalho temporário concretiza o processo de recrutamento personalizado de perfis válidos, que serão posteriormente selecionados ou não pela empresa utilizadora, que fica responsável por justificar o motivo contratual (Louro, 2022).

A gestão estratégica de recursos humanos implica uma constante adaptação e melhoria das suas práticas de recrutamento e seleção. A modalidade de trabalho temporário, revela ser uma mais-valia estratégica, para empresas que pretendam conhecer um futuro promissor.

Posto isto, o próximo capítulo faz referência às atividades realizadas em contexto de estágio, em que a principal temática recaiu sobre o processo de recrutamento e seleção numa empresa de trabalho temporário.

CAPÍTULO III – Descrição das tarefas realizadas em Estágio

O objetivo deste capítulo é descrever as atividades desenvolvidas durante o período de estágio. Inicialmente é relatada a fase de integração na empresa e, de seguida, todas as atividades desenvolvidas.

3.1. Acolhimento e integração

Totalizando 960 horas, o estágio curricular para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos, começou dia 02 de janeiro de 2023 e teve término no dia 22 de junho de 2023. Teve lugar na delegação da mealhada num horário central, das 09h00 às 18h00, de segunda a sexta-feira, de forma presencial.

No primeiro dia, foram apresentadas as instalações, bem como os trabalhadores da empresa, pela supervisora de estágio Solange Alemão. Ficou ainda definido o objetivo central do estágio, integração nas práticas de recrutamento e seleção da empresa, de forma diária.

Foi disponibilizado um lugar e fornecido todo o material necessário para o desempenho de funções: computador, fones, rato, teclado, *tablet*, caderno e caneta. Foram ainda disponibilizados e assinados documentos como, o contrato de estágio, direitos e deveres das duas partes, medidas de higiene e segurança, de proteção de dados, bem como documentos de responsabilidade de conservação dos materiais e espaços físicos.

Os colegas demonstraram, à partida, grande espírito de ajuda e disponibilidade para ensinar, o que se revelou transversal a todo o decorrer do estágio. A afinidade e a ligação positiva criada com a equipa permitiu à vontade para questões e dúvidas, levando à confiança no desempenho das tarefas.

Trabalhar em contexto real, na área do recrutamento e seleção, foi o principal objetivo do estágio. Compreender as ferramentas existentes e aplicá-las de acordo com as práticas da empresa, sempre consolidando com os conhecimentos adquirido previamente em contexto letivo do mestrado.

As tarefas a destacar foram principalmente, formação em sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), desenvolvimento de base de dados e consequentemente a procura de candidatos na mesma, atendimento telefónico e presencial de candidatos e trabalhadores, realização de entrevistas de pré-seleção, *feedback* de entrada ou rejeição e tarefas administrativas, como leitura de contratos e recolha de dados para a realização dos mesmos, bem como arquivo físico e digital.

No decorrer do estágio a possibilidade de desenvolver tarefas de forma autónoma foi aumentando dia após dia, sendo que inicialmente a supervisora orientava cada passo.

3.2. Tarefas realizadas ao longo do estágio

De seguida, descrevem-se as tarefas realizadas em contexto de estágio, portanto, em contexto real de trabalho, de forma detalhada.

3.2.1. Funções de Recrutamento

Neste primeiro ponto são descritas as atividades realizadas no âmbito do recrutamento.

a) Conhecimento do Sistema ERP (Enterprise Resource Planning)

O sistema ERP, é a ferramenta mais utilizada pela equipa *Eurofirms*. É neste sistema que se encontra toda a base de dados referente a candidatos, trabalhadores, ex-trabalhadores e clientes. Utilizado por todas as empresas do grupo, o ERP, tem diferentes funcionalidades adaptadas aos objetivos singulares e comuns.

Para a *Eurofirms* Trabalho Temporário, são de destacar as seguintes funcionalidades: 1) acesso à base de dados de candidatos, bem como a informações pessoais e profissionais (*currículo vitae*); 2) divulgação de ofertas de trabalho e acesso à respetiva captação de candidatos; 3) informação sobre todos os processos abertos e as suas especificidades (tarifas, condições horárias, candidatos apresentados, candidatos selecionados, entre outros); 4) alerta de falta de documentação; 5) arquivo digital de dados; 6) envio massivo de *emails* e mensagens para candidatos e trabalhadores. Devido à importância da plataforma, foi ensinado a trabalhar na mesma durante as primeiras semanas de estágio.

A primeira função desempenhada em sistema ERP, logo no primeiro dia, foi a inscrição de novos candidatos na plataforma. Uma vez observado como se fazia, a segunda vez, foi dada a oportunidade de o fazer sozinha, com supervisão e orientação. Esta atividade consiste em recolher, presencialmente, dados biográficos (nome, email, nacionalidade, morada, número de telemóvel, documento de identificação, entre outros), dados curriculares (habilitações literárias, experiência profissional, conhecimentos e formações) e disponibilidade de horários e preferências, estes dados são colocados devidamente nos campos existentes. Logo nesta fase, houve a oportunidade de ter contacto direto com o público, na sua maioria de nacionalidade estrangeira, o que por vezes tornava a comunicação um pouco difícil. Porém, ao fim de 10/15 inscrições feitas, conseguia ter autonomia suficiente para desempenhar esta tarefa sozinha.

Considero que este é um dos passos do processo de recrutamento e seleção mais importantes, na medida em que é possível aumentar a base de dados de candidatos, conhecer pessoalmente as pessoas, logo analisar a sua forma de estar, postura e comunicação não verbal, bem como encaminhar os candidatos para ofertas que estejam abertas ao momento.

b) Pedido da empresa utilizadora

Segundo Chiavenato (2010), as necessidades, do momento e futuras, da empresa estão na base do processo de recrutamento. Seja por aumento da produção, substituição de colaboradores ou serviços pontuais, o processo de recrutamento na empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário, começa, na maioria das vezes, com um pedido por parte da empresa cliente. Esta necessidade é o ponto de partida para a abertura de pedido em sistema ERP da empresa

Esta necessidade pode surgir através de um email por parte da empresa utilizadora que, por vezes, se apresenta pouco explícito ou com falhas de informação. Assim, cabe ao gestor do cliente, previamente estabelecido, contactar novamente a empresa utilizadora e esclarecer pontos fulcrais ao recrutamento e seleção. Foi dada a possibilidade, durante o estágio, de contactar diretamente com diferentes empresas clientes. O principal objetivo deste contacto é compreender qual o perfil pretendido pela empresa utilizadora. Este procedimento é essencial para que a equipa de recrutadores encontre o candidato ideal de uma forma muito mais focalizada e personalizadas. Para Pires (2018), é imperativo que a descrição de funções, os objetivos da mesma, os deveres e responsabilidades associadas fiquem claras para que a equipa de recrutadores desempenhe o seu papel na plenitude. Tendo por base estes critérios, estes podem começar a procurar candidatos válidos à oferta.

Desde o primeiro dia que foi do meu conhecimento quais os clientes da empresa e quais as suas necessidades. Ainda assim, o contacto direto com cliente, numa primeira fase era realizado pelos gestores do mesmo. Passados, mais ou menos quatro meses do início do estágio, e ao demonstrar autonomia e conhecimento foi possibilitado entrar em contacto com os clientes de forma autónoma.

c) Divulgação da oferta

A divulgação da oferta é o passo seguinte no processo de recrutamento na *Eurofirms* Trabalho Temporário.

Para Ferreira (2015), os anúncios de oferta de trabalho devem conter informações essenciais como, função, requisitos inerentes à vaga e condições, deve ainda estar explícito, quais os métodos possíveis de submissão de candidatura. De forma complementar, Machado et al. (2021), refere que os anúncios referentes a vagas de emprego devem transmitir dados essenciais sobre a função, como localização geográfica, requisitos e horários, de forma a orientar e direcionar o público alvo. Assim, os anúncios *Eurofirms* são criados sob as premissas anteriormente apresentadas, na medida em que as ofertas publicadas descrevem sempre a função, localização, horários e requisitos tanto a nível profissional como académicos. Na empresa segue-se um modelo de anúncio transversal e adaptável às diferentes ofertas (anexo 1).

Atualmente, com o avançar da tecnologia e da internet, as empresas tendem a ter websites próprios, não só onde divulgam as suas ofertas, como também disponibilizam uma área pessoal ao candidato, facilitando a candidatura. Estes facultam dados biográficos essenciais ao processo de recrutamento. Por outro lado, as empresas tendem a fazer um maior uso de sites destinados à procura de emprego, como o *Indeed* e o *LinkedIn*, para publicitarem as suas vagas (Araújo, 2019). De forma a atingir um maior público na divulgação da oferta, a equipa *Eurofirms* recorre sobretudo ao próprio site ([Eurofirms Portugal - Ofertas de emprego e trabalho temporário](#)), a sites de emprego, como [indeed.pt](#), [linkedin.pt](#), [netempregos.pt](#) e [sapoempregos.pt](#) e faz uso ainda das principais redes sociais, Facebook e Instagram. É ainda por estes meios, aliados ao email institucional, que recebem as candidaturas.

Foi dada a possibilidade, em meados de abril, de criar anúncios a partir do sistema da empresa, sendo que foram orientados tanto pela supervisora, como pelos colegas de trabalho. Para a criação do anúncio foi essencial a recolha de informações sobre a oferta em questão, dados como, função e descritivo de função, requisitos, horários e local geográfico de trabalho. Obtinha estes dados através dos colegas responsáveis pelo cliente, ou através do email partilhado da delegação da mealhada. Esta tarefa foi fácil de ganhar autonomia, na medida em que para meados do mês seguinte, já conseguia desempenhar a mesma sem supervisão

Todos os anúncios são revistos por uma equipa (*Talent Point*) especializada e

direcionada para esse fim, de forma a trazer uniformidade e coerência a todos os anúncios da empresa.

d) Procura de candidatos em Sistema

A equipa da *Eurofirms* Trabalho Temporário, foca a pesquisa de perfis, maioritariamente não tão especializados, como é o caso de operadores industriais, operadores de armazém, operadores de limpeza, operadores de armazém, entre outros. Sendo que o recrutamento de perfis mais técnicos especializados, ficam ao encargo de recrutadores sénior (que se encontram há mais tempo na empresa), ou até mesmo ao encargo da Empresa do Grupo direcionada a esse feito – *Claire Joster*.

Os candidatos às ofertas devem ter sempre ficha criada em sistema, pelo que é através do mesmo que são criados os currículos que posteriormente serão enviados para análise da empresa cliente. Assim, a principal função desempenhada foi o contacto por chamada ou em contexto presencial, de forma a completar os dados biográficos e experiência profissional da forma mais completa possível e rigorosa. Ainda que esta fase tenha sido supervisionada na primeira semana de estágio, nas semanas seguintes, rapidamente foi revelada autonomia devido ao facto de o sistema ser tão intuitivo. O desempenho desta tarefa de forma autónoma, foi algo positivo para a equipa, na medida em que fichas de inscrição completas corretamente permitem um *match* perfeito com as ofertas em aberto.

Estando em sistema, ficha criada e completa, é possível criar filtros como, por exemplo, localidade, escolaridade, experiência, disponibilidade e preferências do candidato. Isto facilita a procura busca pelo perfil de candidato pretendido, tornando o processo mais eficiente. É ainda de perceber no sistema se, o candidato já está noutro processo de recrutamento e qual a fase da sua candidatura, de forma a não ser apresentado a vários clientes simultaneamente. Mais ou menos a meio do período do estágio, foi ensinado, pela supervisora, a enviar *SMS* de forma massiva a candidatos que preenchessem os requisitos da oferta, a partir do sistema. Esta tarefa, ao início, revelou-se um pouco confusa, devido a todos os passos a seguir, sendo que ainda hoje questiono algumas vezes como o fazer. Ainda assim, esta ferramenta demonstrou-se útil, na medida em que os candidatos interessados e com disponibilidade para a oferta, contactavam a delegação. Era minha função atender as chamadas e efetuar a triagem inicial, ou seja, verificar através do sistema e através de questões colocadas ao candidato, se este

preenchia os requisitos para passar à fase de entrevista.

3.2.2. Funções de Seleção

a) *Triagem de candidaturas curriculares*

Numa fase de triagem, o grupo de recrutadores baseia-se na ideia de que, segundo Ferreira (2015) é necessário identificar perfis de candidatos que correspondam aos parâmetros exigidos pela empresa utilizadora. Com isto, candidatos que não preenchem requisitos mínimos apresentados previamente na oferta são automaticamente excluídos, contrariamente a candidatos que se apresentam cumpridores de todos. Os candidatos vão surgindo na captação do sistema ERP, referente à vaga em questão, através de email e chamadas telefônicas.

O *currículo vitae* é a principal fonte de informação na *Eurofirms*, já que muitas pessoas se candidatam através do site da empresa, e com isto o anexam à candidatura. Segundo Chiavenato (2010) o *currículo vitae* é um resumo compactado dos dados pessoais, formação e experiência de um candidato. Este é o primeiro contacto estabelecido entre candidato e a empresa, logo deve ser organizado de forma estratégica e adaptado às circunstâncias. É de salientar que um currículo bem organizado pode ser um fator decisivo para o candidato passar à fase seguinte. Uma das tarefas desempenhadas passou pela análise de currículos de candidatos, de forma a compreender se preenchiam os requisitos mínimos para passarem à fase de entrevista. Neste momento, são excluídos perfis que não se enquadrem na oferta, seja por experiência inadequada à vaga, estar fora da área de residência, não apresentar meio de transporte, entre outros.

Comecei a desempenhar esta tarefa no segundo mês de estágio, analisei diferentes currículos com a ajuda da minha supervisora e de colegas com experiência. Foi-me explicado que deveria ter atenção a pormenores como, a quantidade de experiências, a duração nas mesmas, a apresentação visual do currículo e como se organizava, a distância residencial à oferta, à fotografia de apresentação das pessoas, entre outros. Comecei, numa primeira fase, a analisar currículos que surgiam no *email* de candidaturas da delegação da mealhada e a encaminhar para o gestor de cliente ao qual correspondia a oferta. Mais para o meio do estágio, tive a oportunidade de gerir um cliente e, por consequência, analisar perfis curriculares que correspondessem à oferta. Sinto que tive a oportunidade de desenvolver o meu olhar crítico sobre os pequenos pormenores.

Os candidatos podem seguir as fases da sua candidatura, através do site *eurofirms.pt*, na sua área pessoal. Durante a triagem curricular o candidato pode constatar as seguintes

etapas: 1) Candidatura realizada – quando se candidata online a uma oferta; 2) Pré-selecionado – quando preenche os pré-requisitos; 3) Selecionado – entrevistado e preenche os requisitos da vaga; 4) Apresentado – apresentado ao cliente; 5) Candidatura cancelada – quando não preenche os requisitos ou o cliente não seleciona o candidato.

b) Entrevista

Feita a triagem de candidatos inicial, é tempo de passar à entrevista com os pré-selecionados para a oferta em questão. A entrevista é dos momentos mais fundamentais do processo de recrutamento, na medida em que será o primeiro contacto, pessoalmente, por videochamada ou telefonicamente, entre candidato e recrutador. É um momento que gera tensão e deve ser previamente preparada por ambas as partes (Cardoso, 2016).

O momento de entrevista era previamente preparado, na medida em que o currículo da pessoa a ser entrevistada era analisado. A entrevista estruturada, a utilizada pela equipa *Eurofirms*, pode ser entendida como a que apresenta maior validade (Calheiros, 2019). Numa primeira fase era apresentada brevemente a empresa *Eurofirms* Trabalho temporário e a forma como trabalha, de forma a esclarecer os candidatos em relação à empresa empregadora. De seguida, era dada a oportunidade ao candidato de se apresentar de forma a conhecer as suas experiências profissionais passadas mais a fundo, as suas expectativas e preferências em relação a ofertas futuras, disponibilidade horária, expectativa salarial, bem como era feita uma análise comportamental e postural. Numa terceira fase, era apresentada a oferta à qual se tinha candidatado, no caso a empresa cliente, a função a desempenhar e quais as competências que exigia, horários e vencimento. Por fim, caso fosse do interesse do candidato e caso este se ajustasse ao perfil, o mesmo seria questionado se o seu currículo poderia ser partilhado com o cliente. Era explicado que iria receber uma chamada por parte do entrevistador a dar feedback, positivo ou negativo. Esta função foi realizada de forma autónoma e sem supervisão assim que foram atribuídos processos de recrutamento, a meio do estágio, e após observação direta da prática de diferentes técnicos de recrutamento.

Quando realizava entrevistas, começava por me apresentar e de seguida questionar o candidato sobre o seu conhecimento sobre a empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário e completava com uma pequena contextualização sobre a mesma. De seguida, solicitava que o candidato se apresentasse e me falasse sobre a sua experiência profissional, que anteriormente tinha analisado através do currículo do mesmo. Questionava acerca de perspetivas de futuro e o que estava à procura naquele momento, para além disto,

perguntava disponibilidade e preferências, tanto de setor de atuação, como de horários. Caso o candidato fosse de encontro ao requerido na vaga em aberto, apresentava todos os pormenores associados à mesma: função, descritivo de função, local de trabalho, vencimento e benefícios e horários. Se a proposta fosse aceite pelo candidato, era explicado o processo a seguir, que seria enviado um currículo modelo *Eurofirms* à empresa utilizadora e ficaríamos a aguardar *feedback* por parte da mesma. No caso de o candidato não ir ao encontro do que seria requerido na oferta ou não aceitasse as condições da mesma, era explicado que ficaria em base de dados e que seriam apresentadas outras ofertas quando surgissem e fossem de encontro ao seu perfil e preferências.

c) Partilha de perfil com a empresa utilizadora

Para análise da equipa da empresa utilizadora, é partilhado, por parte da *Eurofirms*, um currículo modelo dos candidatos à vaga. Segundo Silva (2016), existem diferentes tipos de currículo e o seu uso deve ser pensado consoante cada contexto. Porém, deve contemplar pormenores como, ser breve, claro e de fácil leitura, reunir informação realmente importante e ter especialmente atenção a erros ortográficos. Neste prisma, os recrutadores *Eurofirms* criam um currículo padronizado e transversal a todas as delegações do país, que seja de fácil leitura e intuitivo. Formam criados currículos para diferentes pessoas, por vezes, mais 5/6 currículos para uma vaga. Inicialmente, a tarefa foi supervisionada, não só pela supervisora, como por colegas mais experientes que aconselharam sempre dentro das suas experiências e contacto com os clientes.

Parte importante dos currículos apresentados à empresa utilizadora, é o parecer do recrutador *Eurofirms*, já que a primeira entrevista foi realizada pelo mesmo. O momento de apresentação pode ser o elemento que distingue os candidatos de forma a captar a atenção da empresa. É organizado por uma breve apresentação do perfil comportamental do candidato e quais as principais motivações para concorrer ao cargo. Assim, os currículos *Eurofirms*, contemplam um campo de observações em que o recrutador relata de forma breve o seu parecer acerca do comportamento verbal e não verbal do candidato, recolhido em contexto de entrevista. Esta tarefa nem sempre revelou ser fácil, pois o parecer sobre outra pessoa pode nem revelar mais tarde ser verdade, na medida em que, sempre que realizava currículos para partilha com a empresa cliente, tinha de fazer uma pequena apreciação sobre o candidato que tinha entrevistado, acerca da sua postura,

comunicação não verbal, apresentação, organização, entre outros detalhes pertinentes. A minha avaliação crítica foi-se desenvolvendo ao longo do tempo, com a ajuda dos colegas mais experientes.

d) Telefonema de seleção ou rejeição

Após a partilha, com a empresa utilizadora, dos perfis mais adequados ao cargo, esta tem o papel de selecionar aqueles que, a seu ver, se enquadram na vaga apresentada (Cardoso, 2016). A escolha da empresa é recebida de forma escrita, para o email geral da delegação *Eurofirms* da Mealhada, ainda que direcionados ao Gestor do Cliente. Desta forma, a equipa consegue acompanhar todos os processos de recrutamento em aberto. Este email revela quais os candidatos selecionados para a vaga e quais os rejeitados.

Posto isto, cabe ao entrevistador/gestor de cliente, dar *feedback*, não só ao/aos selecionado/os, como também ao/aos rejeitado/os. A *Eurofirms* Trabalho Temporário prioriza o contacto telefónico como forma principal de avisar o/os candidato/os da sua seleção ou rejeição, sendo o contacto via voz o mais defendido pela literatura (Camara, Guerra & Rodrigues, 2010). Ainda assim, quando o volume de candidatos é grande, devido à enormidade do processo de recrutamento, é enviado um email coletivo.

Esta tarefa foi apenas supervisionada na primeira semana de estágio, sendo que foi realizada de forma autónoma a maioria do tempo. Tarefa que por vezes se revelou gratificante, na medida em que se dá uma ótima notícia a alguém que está à espera, e difícil, na medida em que informamos pessoas, que criaram expectativas, que não foram selecionadas. É neste momento também, que se informa o candidato dos seguintes passos a seguir para a contratação.

e) Tarefas administrativas

No caso de seleção, por parte do cliente, de um candidato *Eurofirms*, são descritos dois cenários: 1) Caso de ser cedência direta ao cliente, em a Empresa *Eurofirms* realiza apenas o processo de recrutamento e o trabalhador é contratado diretamente pela empresa, acabando assim a intervenção; 2) Caso a Empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário, ser tida como entidade empregadora e existir a necessidade de assinatura de contrato e posterior criação de um contrato de utilização de trabalhador temporário, com a empresa utilizadora.

No segundo cenário, é solicitado ao colaborador que se dirija de forma presencial à Delegação da Mealhada para assinatura de contrato e realização de exame médico de

admissão, feito através de vídeo chamada na plataforma *Born2score*.

No dia da assinatura, é recolhida documentação essencial à realização do contrato. Para o caso de ser cidadão de nacionalidade portuguesa, é solicitado o cartão de cidadão para digitalização, para o caso de o cidadão ser de nacionalidade estrangeira é solicitado o passaporte, carimbo ou comprovativo de entrada legal em território português, Número de identificação fiscal, Número de Segurança Social, Manifestação de interesse ou visto. Estes documentos são devidamente anexados na ficha previamente criada em sistema, e através da qual a equipa administrativa realiza o contrato.

Para além destes, os colaboradores devem apresentar um comprovativo de IBAN, para o qual será transferido o pagamento, preencher um documento declarante da sua situação familiar (anexo 2), documentos específicos exigidos pela empresa cliente e, no caso de trabalhadores estrangeiros, uma declaração de beneficiário em que o colaborador aponta uma pessoa com relação familiar disponível para receber o pagamento caso algo lhe aconteça. São ainda recolhidos os tamanhos de roupa e calçado do colaborador de forma a ser entregue ao mesmo equipamento de proteção individual.

De seguida é realizado o exame médico, com enfermeiras especializadas, via *Skype*, tendo por base o uso da plataforma *Born2score*. É nesta plataforma, que são inscritos os colaboradores e os dados pertinentes à realização do exame médico, tais como, Nome completo, número de cartão de cidadão, data de nascimento, data de admissão, local de trabalho, função e descrição de funções. Após realização do exame médico, é retirado da mesma plataforma a Ficha de aptidão Médica, que comprova o colaborador apto ao desempenho das suas funções. São impressos dois exemplares, uma para o colaborador e outro assinado pelo mesmo, para a empresa empregadora.

Passando à leitura do contrato, são apresentados ao colaborador, três documentos:

- 1) Contrato de Trabalho – é explicada a existência de uma relação triangular entre a entidade empregadora (*Eurofirms* Trabalho Temporário), a empresa onde irá prestar serviços (empresa utilizadora/cliente) e o próprio colaborador, é descrito o motivo justificativo pelo qual irá ser contratado, a sua categoria profissional e funções a desempenhar. O contrato contempla ainda a vigência do contrato (maioritariamente a termo incerto – com data de começo e sem data de término prevista, dentro da caducidade permitida pela a alínea justificativa apresentada), horário de trabalho e período experimental, vencimento e subsídio de alimentação, bem como a forma de pagamento e a apólice de seguro;
- 2) Documento informativo de Segurança e Higiene no local de Trabalho – É apresentado um contacto da pessoa responsável da empresa utilizadora,

riscos associados à função e medidas preventivas a adotar no local de trabalho; 3) Informações Úteis – São descritos os direitos e deveres, tanto da entidade empregadora para com o colaborador, como vice-versa. Finalmente é relembrada a data e horário de admissão

Esta função foi a mais demorada de ganhar autonomia, devido à quantidade de passos a seguir, bem como a responsabilidade associada à mesma. Foi demonstrado pela supervisora como fazer a apresentação correta do contrato e dos documentos associados. Começava por explicar a relação triangular presente e qual o motivo justificativo pelo qual estava aquele contrato a ser celebrado. Para além disto, explicava categoria profissional, funções a desempenhar, vigência do contrato, horário de trabalho, vencimento, período experimental e apólice de seguro. Esta tarefa é exigente, porém, com a prática diária revelou ser uma das tarefas que mais gosto de concretizar. Depois da apresentação do contrato, questionava acerca de dúvidas e esclarecia quaisquer que existissem. Por fim, procedíamos à assinatura digital dos documentos, entrega de cópias e relembrava a data de admissão e o horário.

3.3. Outras Atividades

Descrevem-se agora outras atividades realizadas em contexto de estágio que faziam parte do dia-a-dia do mesmo.

3.3.1 Atendimento ao público

A delegação da mealhada apresenta serviço de atendimento ao público, presencialmente e telefonicamente. O principal objetivo desta prática é a interação direta com os candidatos e colaboradores, de forma a esclarecer dúvidas e aumentar a base de dados.

Tendo em conta a importância da comunicação não verbal no que toca à prática de recrutamento e seleção, a *Eurofirms* Trabalho temporário tem por ideais pré-entrevistas presenciais. Os candidatos dirigem-se à delegação para realizarem inscrição em sistema *Eurofirms*, ficando assim disponíveis de integrar vagas em aberto. Numa primeira abordagem é possível compreender um pouco do perfil comportamental da pessoa em questão, bem como em que vagas poderia enquadrar.

Candidatos que, à partida, tenham inscrição em base de dados, estão aptos à procura ativa de vagas. A pesquisa de vagas, bem como a candidatura às mesmas, podem ser realizadas de forma presencial, ao dirigirem-se à delegação, ou através do site, no qual são

disponibilizadas todas as vagas, bem como os pormenores e requisitos associados a cada uma.

Faz também parte das funções administrativas o atendimento telefónico. Os candidatos contactam a delegação de forma a obterem diferentes informações. Por exemplo: no caso de serem candidatos, questionam como podem realizar inscrição em sistema, quais os documentos necessários para o fazerem, quais as vagas em aberto, informações sobre as vagas; caso sejam trabalhadores, questionam acerca de datas de pagamentos, recibos e férias;

Esta função, foi a mais rapidamente desempenhada de forma autónoma, sendo possível colocar o telefone em espera e questionar algum colega mais informado sobre o assunto, ao final de uma semana já atendia e devolvia telefonemas sem auxílio. O contacto diário com pessoas, não é tarefa simples. É necessário aprender a gerir muitas emoções, na medida em que, não só candidatos ligam para a *Eurofirms*, como também trabalhadores que por um motivo ou outro não recebeu o pagamento de horas extra, como de clientes que ligam a informar que o trabalhador simplesmente não apareceu ao trabalho. Só um bom trabalho em equipa proporciona a resolução simples e prática de questões como estas e semelhantes.

3.3.2. Reuniões de Equipa de Recrutamento

Todas as segundas-feiras, a equipa de recrutadores da empresa *Eurofirms* Trabalho temporário realiza uma reunião denominada *Kick-off*. No entender da palavra, pontapé de saída para o início de uma nova semana, em que o principal objetivo é compreender quais os processos em aberto à data, quantos candidatos foram enviados para cada uma das ofertas e quais as pessoas responsáveis por cada um dos processos – gestor de cliente. São orientadas pela Responsável de recrutamento, Márcia Oliveira e pela Chefe de delegação, e Supervisora de estágio, Solange Alemão. Durante estas reuniões é permitido aos colaboradores a troca de ideias sobre formas de divulgação de vagas, captação de candidatos e partilha de perfis. Quarta-feira, é feito um ponto de situação e são revistas as abordagens.

Desde início de estágio que foi de perceber a necessidade do *Kick-off*. Estas reuniões são realizadas às segundas e às quartas. A primeira reunião que assisti, logo na primeira segunda-feira em que realizei estágio, revelou ser uma tarefa confusa devido à quantidade de processos e pormenores a reter, porém ao longo do tempo tornou-se mais uma tarefa a desempenhar de forma natural. Sendo que no decorrer do estágio comecei a

conhecer, de forma mais pormenorizada, as empresas e as suas necessidades, mais ou menos pelo meio do mesmo, já consegui participar de forma ativa nesta fase do processo. Esta tarefa é essencial, na minha opinião, para uma compreensão clara das ofertas em aberto e quais os colegas responsáveis por cada uma, bem como fazer um ponto de situação em relação a candidatos partilhados. Assim, é possível unir esforços no que toca a perfis mais complicados através de troca de ideias e estratégias de recrutamento.

3.3.2. Visita às instalações do Grupo Eurofirms

O Grupo Eurofirms apresenta um plano de integração e apresentação denominado *U-Welcome*. É o principal objetivo deste evento, que novos trabalhadores/estagiários do grupo, independentemente da empresa à qual estejam alocados, conheçam todas as empresas do grupo detalhadamente, bem como todos os departamentos do mesmo. Esta atividade teve lugar em Lisboa, na Sede do Grupo, nos dias 24 e 25 de janeiro 2023, ou seja, no primeiro mês de estágio. Todas as despesas, como deslocação, alimentação e estadia, foram asseguradas pela Empresa. Revelou grande pertinência, na medida em que o Grupo Eurofirms, é de facto um Grupo bastante composto e, inicialmente, foi confuso conhecer todas as empresas e departamentos, bem como as suas principais atividades. Para além disso, foi ótimo para conhecer colegas de outras delegações e conhecer as práticas de cada uma.

Termina-se o presente capítulo, que descreve as principais atividades desenvolvidas. É de perceber as práticas da empresa trabalhadas em contexto de estágio. A aplicação prática das atividades propostas permitiu um crescimento não só a nível profissional, como pessoal.

De seguida, é apresentado o capítulo da discussão, destacando a análise crítica das atividades realizadas, com base na literatura.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO

O capítulo presente, explana a discussão de factos de forma crítica, bem como apresenta os principais resultados obtidos em contexto de estágio, sustentado pela literatura.

O processo de recrutamento e seleção, tem um papel fundamental e estratégico em qualquer empresa, sendo uma fase imprescindível das boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. A má estruturação deste processo pode gerar consequências ao nível organizacional (Arango et al., 2010). A empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário, tem em consideração este fator e faz questão de que todos os colaboradores partilhem a mesma visão acerca das práticas implementadas, de forma a otimizar o processo.

A modalidade de trabalho temporário, surge no sentido de dar resposta às novas e constantes necessidades do seio empresarial. As exigências têm vindo a aumentar e com elas a necessidade de adaptação das práticas à nova realidade. O recurso a empresas de trabalho temporário, tem vindo a ser prática comum no que concerne ao recrutamento e seleção, na medida em que focam os seus recursos na procura ativa de candidatos válidos prontos a integrar as necessidades apresentadas pelo cliente (Gomes et al., 2008). A Empresa de trabalho temporário *Eurofirms*, cria uma ligação, não só com a empresa utilizadora, como com os candidatos e colaboradores, para compreender as necessidades existentes de parte a parte e colmatar as mesmas de forma eficiente e duradoura.

Tendo sempre em conta os objetivos organizacionais e de forma a recrutar e seleccionar as pessoas mais indicadas para as ofertas disponíveis, é imprescindível que se desenvolvam cada vez mais, maiores e melhores, esforços para atrair pessoas que apresentem competências válidas (Domiciano, 2016). Para a equipa *Eurofirms* é imperativo que, por parte dos recrutadores, exista uma boa gestão do processo. É necessário conhecer quais as exigências e requisitos apresentados pela empresa cliente, de forma a encontrar o candidato com o perfil indicado.

Para atrair pessoas, a *Eurofirms* Trabalho Temporário, recorre essencialmente, à publicação de anúncios, não só em site próprio, como em *sites* direccionados à procura de emprego, por exemplo o *NetEmpregos*, *SapoEmpregos* e o *LinkedIn*. Recorre ainda a redes sociais como o *Facebook* e *Instagram*, nos quais optam por publicar em nome próprio e em grupos de emprego. Com as mudanças atuais e futuras, é necessário o uso da *internet* como um dos principais recursos das empresas (Rahman, et al., 2022). A empresa faz um excelente trabalho na divulgação de ofertas, não só porque faz uso das

ferramentas mais corretas, como apresenta anúncios claros e atrativos, indo ao encontro das recomendações da literatura (Araújo, 2019). Uma prática que se deve salientar, é a ligação que é criada com colaboradores que tenham um bom desempenho, na medida em que, sempre que exista uma oferta que vá de encontro ao seu perfil profissional, são automaticamente considerados.

No que concerne ao processo de recrutamento e seleção, a Empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário, vai de encontro ao referido pela literatura, seguindo tanto metodologias tradicionais, como metodologias atuais, o caso do *e-recruitment* e do *e-selection*. Este processo começa sempre pela apresentação de uma necessidade por parte da empresa utilizadora, o que segundo Sousa et al. (2015) é o passo inicial a tomar no processo. Deve ser delineado um perfil ideal para a função, no qual seja de compreender as competências e requisitos essenciais para preenchimento da vaga. Esta análise do perfil do candidato ideal, leva à fase seguinte do processo, a atração do mesmo. É tarefa do recrutador atrair candidatos válidos e que correspondam aos requisitos (Rahman et al., 2022). Tendo por base o objetivo principal de atrair talentos e colocação dos mesmos em ofertas, a *Eurofirms* Trabalho Temporário, aplica técnicas específicas de recrutamento, anteriormente apresentadas.

No seguimento da fase de recrutamento, a fase de seleção pode ser entendida como o momento em que, tendo em conta as condições de mercado, se encontra a pessoa ideal para a oferta ideal (Chiavenato, 2010). Segundo Calheiros (2019), o principal objetivo é ter em vista candidatos que se venham a revelar mais eficientes e eficazes, tentando prever o seu desempenho. Assim, uma das práticas da *Eurofirms* Trabalho Temporário, é a pré-seleção, reduzindo assim o leque de candidatos.

A Empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário privilegia o contacto presencial com candidatos. Assim, pelo menos 85% das entrevistas são realizadas nesta modalidade, o que permite compreender a postura do candidato, comunicação não verbal e outros pormenores essenciais, dificilmente compreensíveis de outra forma. As restantes entrevistas, devido à distância geográfica e/ou incompatibilidade de horários, são realizadas via *online*. As entrevistas são não estruturadas e não seguem um guião.

A equipa *Eurofirms* Trabalho Temporário, faz questão de manter uma ligação com todos os candidatos, independentemente de serem selecionados ou não para a oferta. Neste sentido, o *feedback* é uma fase essencial no processo, na medida em que é sempre comunicado via telefone a decisão da empresa cliente. É ainda disponibilizada ajuda de encontrar a oferta ideal para cada candidato. Assim, esta prática de encontro ao que é

preconizado na literatura por Camara et al. (2016), quando refere que de forma a demonstrar proximidade as comunicações de *feedback*, positivo ou negativo, devem ser sempre realizadas via telefone.

De uma forma geral, é de perceber a aplicação prática do que é apresentado na literatura durante a realização das tarefas no estágio curricular.

Uma proposta de melhoria, a considerar, é a necessidade de adaptação do sistema ERP ao contexto real vivido nas delegações. Sendo uma ferramenta relativamente recente está em constante mudança pela equipa responsável pelo seu desenvolvimento. Porém, no dia-a-dia da delegação existem mudanças que nem sempre se revelam benéficas. Por outro lado, é de salientar a iniciativa da empresa, de uniformizar as práticas das delegações ao longo do país, na medida em que foi desenvolvido um projeto pela equipa de *Talent Point*, com o principal objetivo de melhorar pontos menos fortes e potenciar as práticas mais eficazes. De referir que existiu a oportunidade de participar neste projeto com sugestões de pequenas melhorias aplicadas.

Foi de constatar com o decorrer do estágio a importância de um processo de recrutamento e seleção definido nas empresas, como é preconizado na literatura (Alfawaire & Atan, 2021). A modalidade de trabalho temporário, tem vindo a permitir soluções para as empresas de contratações flexíveis e adequadas às suas necessidades e objetivos (Gomes et al. 2008).

Termina-se assim o capítulo da discussão crítica da componente prática baseada na revisão de literatura. Segue-se a conclusão que Realça o cumprimento dos objetivos, destaca as principais conclusões e contribuições do estágio realizado e identifica limitações que qualquer trabalho desta natureza se reveste.

CONCLUSÃO

O objetivo do presente estágio recaiu sobre a necessidade de aquisição de conhecimentos, consolidação de práticas e aplicação das mesmas, no que concerne ao processo de Recrutamento e Seleção, em contexto real da Empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário. É de assumir que, os objetivos previamente estabelecidos, foram cumpridos na sua totalidade. Foi conseguida, a aplicação prática de conhecimentos e ferramentas de recrutamento e seleção, através do contacto direto com candidatos, trabalhadores e empresas clientes. Para além do desenvolvimento profissional observável, foi ainda dada a possibilidade de desenvolvimento de competências pessoais, como a autonomia, proatividade, trabalho em equipa e a capacidade de resolver diferentes tarefas em simultâneo.

Durante o estágio, foi possível cruzar conhecimentos entre os procedimentos da empresa de recursos humanos postos em prática e os conhecimentos adquiridos anteriormente durante a componente letiva do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos.

É de concluir, com o término do estágio curricular que, o processo de recrutamento e seleção tem tanto de gratificante como de exigente, na medida em que, para além de contemplar diversas e diferentes etapas do processo, o contacto diretamente com pessoas pode ser desafiante, havendo a necessidade de constante adaptação ao contexto e capacidade de resiliência.

Foi escolhido realizar estágio no que concerne à vertente não letiva do Mestrado, devido à necessidade de contacto com o mundo real das empresas de recursos humanos, de forma a aplicar conhecimentos e adquirir competências. Ainda que muitos dos conceitos adquiridos em contexto académico, tivessem sido de facto aplicados em contexto real, a aquisição de conhecimentos adquiridos na empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário, permitiu um olhar mais aprofundado e real. Assim, este estágio permitiu um desenvolvimento não só profissional, como pessoal.

Ao nível de dificuldades associadas ao estágio, é de salientar que todas foram superadas de forma positiva. A principal limitação a salientar é a comunicação com o público, que muitas das vezes se revelou exaustiva devido ao elevado volume de trabalho. Em empresas de recursos humanos, o foco são as pessoas, porém a tarefa de rejeitar candidatos e explicar condições mais administrativas (como recibos), nem sempre revela ser tarefa fácil, na medida em que é necessário ser muito ponderado. Ainda assim, todas as sugestões de melhoria foram aceites pela equipa, que acrescento ter sido incansável e

totalmente disponível para a realização e concretização deste estágio de forma muito positiva.

Um dos objetivos da Empresa *Eurofirms* Trabalho Temporário, é aumentar a equipa com elementos que partilhem a mesma visão e estejam alinhados com a missão e valores da mesma. Assim, sempre foi, desde o início de estágio, partilhada a ideia de uma possível integração na empresa, sendo que, apenas 3 meses após o começo do mesmo, foi apresentada a proposta de estágio profissional e posteriormente de integração na empresa. Esta proposta foi aceite, com grande entusiasmo e vontade de agarrar a oportunidade de entrada no mercado profissional de Recursos Humanos, desde o dia 17 de julho de 2023.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anand, J. & Chitra, D.S. (2016). The impact of e- recruitment and challenges faced by HR Professionals. *International Journal of Applied Research*, 2(3), 410-413.
- Arango, A., Rodríguez, D. & Delgado, A. (2010). El caso de la administración de tiempo en los estudiantes de la universidad icesi: una guía através de una investigación cualitativa. *Estudios Gerenciales*, 26(114), pp. 191-209.
- Araújo, A. S. G. (2019). *Processo de recrutamento e seleção numa empresa de serviços ao domicílio: proposta de melhoria*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho.
- Batista, E. C., de Matos, L. A. L., & Nascimento, A. B. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 11(3), 23-38.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. *Revista eletrónica dos pós-graduandos em sociologia política da UFSC*, 2(1), 3.
- Booth, A., Francesconi, M. & Frank, J. (2002). Temporary jobs: stepping stones or dead ends. *The Economic Journal*, 112 (480), 189 – 213.
- Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção, Da Teoria à Prática* (1ªed.). Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanatos XXI: recursos humanos e o sucesso empresarial* (7 ed.). Dom Quixote.
- Carvalho, I. M. V., Passos, A. E. V. M., & Saraiva, S. B. C. (2015). *Recrutamento e seleção por competências*. Editora FGV.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, seleção e integração de talentos*. Lidel -Edições Técnicas. Lisboa.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas* (3rd ed.) Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Barueri.
- Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H. & Isaksson, K. (2008). Literature review of theory

and research on psychological impact of temporary employment: towards a conceptual model. *International Journal of Management Review*, 10(1), 25-51.

Domiciano, I. (2016). *Recrutamento e Seleção*. Academia.

Duarte, J. (2005). *Entrevista em profundidade. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. Atlas, 1, 62-83. São Paulo.

Fernandes, R. (2016). O acompanhamento da empresa de trabalho temporário do decorrer da missão. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Ferreira, A. (2015). *GRH para Gestores*. Editora RH, Lda. Lisboa.

Florea, N. (2014). Using recruitment agencies to obtain the best candidates. *Revista Academiei for Telor Terestre*, 1(73), 80-89.

Forde, C. & Slater, G. (2016). Temporary agency work: evolution, regulation and implications for performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3(3), 312-322.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C., (2008). *Manual de gestão de pessoas e capital humano*, 1ª ed. Edições Sílabo, Lisboa.

Hada, B. S. & Gairola, S., (2015). Opportunities & challenges of e-recruitment. *Journal of Managment Engineering and Information Technology*, 2 (2), 2394-8124. India.

Kapse, A. S., Patil, V. S. & Patil, N. V., 2012. E-recruitment. *International Journal of engeneering and advanced technology*, 1(4), 2249-8958.

Louro, J. F. S. (2022). A avaliação dos processos de recrutamento e seleção: um estudo exploratório. Relatório de Estágio de Mestrado, Universidade do Minho. Braga.

Machado, A. R., Portugal, N. M. (2013). *Seleção e recrutamento de pessoas: a regeneração das organizações*. Escolar Editora. Lisboa.

Machado, A., Machado, D., & Portugal, M. (2021). *Organizações: Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Editora Escolar. Lisboa.

Mateus, I. (2020). *O processo de recrutamento e seleção numa agência de trabalho*

temporário – the Adecco Group. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Lisboa. Obtido em 20 outubro 2022 em [O Processo de Recrutamento e Seleção Numa Agência de Trabalho Temporário-The Adecco Group - ProQuest](#).

Okoli, U. C. & Irabor, I. E., 2017. E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9 (11), 2222-2839.

Philips, J., & Gully, S. (2015). Multilevel and strategic recruiting: where have we been, where can we go from here? *Journal of Management*, 41(5), pp. 1416 – 1445.

Pires, E. S. (2018). *Análise de funções e identificação de competências: contributos para a gestão estratégica de recursos humanos*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto.

Quintela, D. P. (2016). *Recrutamento e seleção de pessoas: a perceção dos avaliadores*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão da Universidade do Porto. Porto.

Rahman, M., Aydin, E., Haffar, M., & Nwagbara, U. (2022). *The role of social media in e-recruitment process: empirical evidence from developing countries in social network theory*. *Journal of Enterprise Information Management*, 35(6), 1697- 1718.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2018). *Manual de gestão de pessoas e de capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo. Lisboa.

Rosalind, H. S. & Rami, A. S. (2019). Recruitment and selection. In Collings, D. G.,

Santana, V. & Centeno, L. (2000). Formas de Trabalho: Trabalho Temporário: subcontratação. *Observatório do Emprego e Formação Profissional*. Lisboa.

Silva, C. (2016). *Recrutamento e seleção: problemática da análise de perfis profissionais*. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Faculdade de letras da Universidade do Porto. Porto. Obtido em 20 outubro 2022 em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/89876/2/168686.pdf>

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J. (2015). *Gestão de recursos*

humanos: métodos e práticas (10^a ed.). Lidel. Lisboa.

ANEXOS

ANEXO 1: Exemplo de anúncio de oferta de trabalho da Eurofirms Trabalho Temporário

Técnico de Laboratório (M/F) - Cantanhede

Cantanhede, Coimbra

Data da publicação:
17/10/2023

Horário:
Horário full-time de 40 horas semanais, de segunda-feira a sexta-feira, das 08:00h às 17:00h, com as devidas pausas previstas por lei.

[Faça login para se registrar](#)

Vagas:
1

Salários:
Pendente de concretar

Compartilhe esta oferta



Localidade:
Cantanhede

Descrição:

Recrutamos Técnico de Laboratório (M/F), para trabalhar numa empresa do Setor Farmacêutico, localizada em Cantanhede, para realizar as seguintes funções:

- Realização de análises IPC, amostragem, inspeção e libertação de materiais recebidos de acordo com as directrizes internas;
- Entregar dados, documentar resultados de testes e resposta atempada às áreas de produção e fabrico;
- Assegurar a comunicação correcta com as várias equipas (produção, fabrico, armazém, MEST e outras) de forma a dar a melhor resposta a todos os pedidos;
- Manter a documentação laboratorial de alta qualidade de acordo com a regulamentação aplicável; orientação e procedimentos operacionais padrão do site;
- Efetuar e assegurar a calibração, manutenção e contribuir para o bom funcionamento de todo o equipamento da área;
- Apoiar a investigação de desvios, incidentes e especificações/tendências fora do normal;
- Propor acções de correção e sugestões de melhoria;
- Apoiar os requisitos de controlo de qualidade dos projectos;
- Cumprir os objectivos da equipa;
- Assegurar a eliminação correcta de todos os resíduos químicos perigosos;
- Participar ativamente na elaboração e revisão de SOP's.

Função:

Técnico/a de laboratório

Requisitos:

- Licenciatura em Química, Bioquímica ou Biotecnologia, ou equivalente (preferencial);
- Experiência de trabalho num setor semelhante ao apresentado e em contexto de laboratório;
- Conhecimento de SOPs, GLPs, HACCP e GMPs aplicáveis à qualidade, conformidade e produção;
- Excelentes capacidade de organização;
- Experiência com instrumentação analítica num ambiente laboratorial ou de produção (preferencial);
- Capacidade de trabalhar sob pressão, estabelecer prioridades, realizar várias tarefas em simultâneo e cumprir prazos;
- Tomada de iniciativa e trabalho com supervisão mínima;
- Comunicar de forma eficaz e diplomática, oralmente e por escrito.

Formação:

- Licenciatura em Química, Bioquímica ou Biotecnologia, ou equivalente (preferencial).

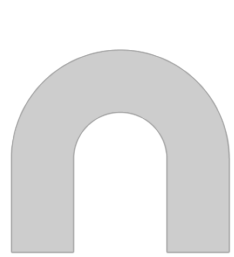
Línguas:

- Português escrito e falado corretamente;
- Inglês escrito e falado corretamente.

[Faça login para se registrar](#)

25 inscrito

COIMBRA BUSINESS SCHOOL



iscac



Politécnico de Coimbra

Ana Rita Rocha

Ana Rita Rocha