



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

João Fernando Da Silva Louro

PG23269

## **A avaliação dos processos de recrutamento e seleção - Um estudo exploratório**

Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador

**Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro**

Abril de 2022

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não

previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### **Licença concedida aos utilizadores deste trabalho**



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**

**CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, quero agradecer à Talenter™ pela oportunidade de realização do estágio curricular. Uma palavra de apreço às colegas da delegação de Braga que me acolheram tão bem, em especial à supervisora do estágio. Fico extremamente grato por todo o conhecimento que comigo partilharam, assim como com todo o apoio prestado ao longo do estágio e elaboração deste relatório.

Ao meu orientador, Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro, pela sua incansável disponibilidade, incentivo e conhecimento. O meu muito obrigado por todo o apoio e orientação ao longo da realização deste trabalho.

A todos aqueles que de algum modo contribuíram, apoiaram e incentivaram esta caminhada.

À Sara por todo apoio, paciência e confiança. Pela sua capacidade de me fazer procurar a melhor versão de mim mesmo.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

# **A avaliação dos processos de recrutamento e seleção - Um estudo exploratório**

## **RESUMO**

Longe vai o tempo em que a gestão de recursos humanos se centrava apenas no seu carácter administrativo. Através dos processos de recrutamento e seleção as organizações são capazes de satisfazer as necessidades de reforço das suas equipas, aspirando incrementar a sua vantagem competitiva, encontrando-se estes, portanto, fortemente ligados à estratégia e objetivos organizacionais.

Nesta investigação propomo-nos a refletir em torno do modo como se encontram estruturados os processos de recrutamento e seleção oferecidos pela Talenter™, na influência que a realidade da organização que solicita este serviço pode exercer face à tipologia de procedimento adotado no processo de recrutamento e seleção, na existência ou não de momentos em que os processos de recrutamento e seleção são avaliados, assim como quais as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas com os processos de recrutamento e seleção instituídos pela Talenter™.

Com o intuito de dar resposta às problemáticas de partida decorrentes do contacto prévio com a Talenter™ foi desenvolvida uma abordagem qualitativa onde o método de investigação de eleição foi o estudo de caso. Os métodos de recolha de dados utilizados foram a entrevista semiestruturada e a análise documental. De acordo com a totalidade dos dados recolhidos e analisados concluímos que não se encontra implementado qualquer tipo de mecanismo capaz de avaliar os processos de recrutamento e seleção, estruturado de forma intencional e organizado. No entanto, e considerando a totalidade dos dados recolhidos e analisados, podemos afirmar que são várias as vantagens que a implementação de um processo de avaliação é capaz de proporcionar à organização. Atendendo ao princípio da melhoria contínua do processo, torna-se fulcral considerar a implementação de um método capaz de avaliar os processos de recrutamento e seleção.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Trabalho Temporário; Trabalho.



# Evaluating the recruitment and selection processes - An exploratory study

## ABSTRACT

Long away are the days when the management of human resources concentrated only on its administrative character. Trought the processes of recruitment and selection, the organizations are capable to satisfy your needs of strengthening the teams, aspiring to increase your competitive advantage, and these, therefore, strongly linked to the strategy and organizations goals.

In this investigation we propose to think over the way in which the recruitment and selection processes offered by Talenter™ are structured, in the influency that the reality of the organization that requests can exercise againts the tipology of procedure adopted in the recruitment and selection processes, whether or not threere are moments in which the recruitment and selections processes are evaluated, as well as the mains strengths, weaknesses, opportunities and threats related to the recruitment and selection processes instituted by Talenter™.

In order to respond to the initial problems arising from the previous contact with Talenter™, a qualitative approach was developed where the research method was the case of study. The data collection methods used were semi-structured interviews and document analysis. According to all the data collection and analyzed, we concluded that doesn't exist a mechanism capable of evaluating the recruitment and selection processes, structured in an intentional and organized way. However, and considering all the data collected and analyzed, we can say that there are several advantages that the implementation of an evaluation process is able to provide to the organization. Given the principle of continuous improvement of the process, it becomes crucial considering the implementation of a method capable oh evaluating the recrutement and selection processes.

**Keywords:** Human Resources; Recruitment and Selection; Temporary Work; work





## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	iii
RESUMO .....	v
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE GERAL .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
ÍNDICE DE TABELAS .....	xi
INTRODUÇÃO .....	1
Capítulo I - Enquadramento contextual.....	5
1.1 A instituição acolhedora de estágio .....	5
História e caracterização da instituição .....	5
Os serviços prestados e certificações.....	6
O organigrama da instituição .....	7
Visão, missão e valores .....	9
1.2 A problemática a tratar durante a realização do estágio.....	10
Capítulo II - Revisão da literatura .....	11
2.1 O Trabalho Temporário .....	11
2.1.1 O conceito de Trabalho Temporário .....	11
2.1.2 O Trabalho Temporário – Evolução e Enquadramento Jurídico .....	13
2.1.3 Especificidades do Trabalho Temporário (vantagens e desvantagens) .....	17
2.2 O Recrutamento e Seleção .....	21
2.2.1 O Recrutamento .....	23
2.2.2 A Seleção .....	26
Capítulo III – Metodologia.....	31
3.1 A fundamentação metodológica do paradigma de investigação.....	31
3.1.1 Método de investigação .....	33
3.1.2 Métodos de recolha de dados.....	34
3.1.3 Métodos de análise de dados .....	37
3.2 Definição da amostra e problemas/questões em estudo.....	39
3.3 Procedimentos .....	42
Capítulo IV - Análise e discussão de resultados .....	43
4.1 Análise das entrevistas.....	43
4.1.1 A centralidade do recrutamento e seleção em contexto organizacional .....	43
4.1.2 As especificidades dos processos de recrutamento e seleção.....	45
4.1.3 A avaliação dos processos de recrutamento e seleção.....	48

4.1.4 As fraquezas, as ameaças, as oportunidades e as forças dos processos de recrutamento e seleção .....	52
4.1.5 Sugestões de práticas a implementar aos processos de recrutamento e seleção ....	57
4.2 Introdução de um procedimento de avaliação .....	61
Capítulo V – Considerações finais .....	69
5.1 Conclusões.....	69
5.2 Limitações e hipóteses de investigação futura .....	71
5.3 Atividades desenvolvidas durante o estágio.....	72
BIBLIOGRAFIA.....	75
APÊNDICES .....	85
ANEXOS .....	95

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logótipo da Talenter™ .....	5
Figura 2. Certificação .....	7
Figura 3. Organigrama geral .....	8
Figura 4. Relação tripartida .....	17
Figura 5. Modelo do procedimento de avaliação .....	64

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Descrição da amostra.....	40
-------------------------------------	----



## INTRODUÇÃO

No âmbito da unidade curricular de Estágio, inserida no plano curricular do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, da Universidade do Minho, é apresentado este relatório de estágio desenvolvido durante o segundo ano e de acordo com a componente curricular do referido mestrado.

Nesta investigação com o título “A avaliação dos processos de recrutamento e seleção - Um estudo exploratório”, será dado especial enfoque aos temas relacionados com as práticas de recrutamento e seleção adotadas pela Talenter™ nos seus serviços de consultoria, incidindo também na avaliação das mesmas. Importa assim referir que, para além da intenção de perceber como são desenvolvidos e estruturados os processos de recrutamento e seleção, pretende-se compreender e analisar de forma crítica e reflexiva até que ponto esse processo traduz a eficácia ambicionada, quer por parte de quem contrata, quer por parte de quem presta esses serviços em regime de *outsourcing*.

Perante contextos permanentemente em mudança as práticas de recrutamento e seleção têm vindo a adquirir cada vez mais um lugar de destaque no seio organizacional essencialmente pela capacidade com que permite à organização dar resposta às novas exigências do mercado de trabalho e da sociedade que a rodeia, de uma forma mais eficiente e eficaz (Hashim & Hameed, 2012; Ahmed, 2018).

A ausência de um processo de recrutamento e seleção devidamente estruturado e adequado pode originar consequências a vários níveis no seio organizacional. A contratação de um indivíduo que não corresponda às exigências do cargo ou função, pode resultar na diminuição da capacidade de resposta face às solicitações e exigências do mercado de trabalho por parte da organização (Arango, Rodríguez & Delgado, 2010). Por sua vez, são vários os estudos que demonstram que um processo de recrutamento e seleção eficaz pode originar um aumento na produtividade e rendimento, satisfação no trabalho, envolvimento dos colaboradores e diminuição do *turnover* (e.g., Gomes, *et al.*, 2008; Esteves, 2008; Freitas, 2012; Pimenta, 2012; Vickers *et al.*, 2014; Costa 2014; Carvalho, 2015; Ramos, 2016)

Deste modo, torna-se pertinente questionar até que ponto os processos de recrutamento e seleção utilizados pela instituição de realização do estágio, considerando também o recrutamento na modalidade de trabalho temporário, se

encontram enquadrados com aquelas que são as necessidades das organizações que contratam esta tipologia de serviço. No sentido de realizar um estudo de natureza empírico relacionado com o estado da arte atual neste domínio, tentaremos dar resposta às seguintes problemáticas de partida decorrentes do contacto prévio com a Talenter™:

- ✓ De que modo se encontram estruturados os processos de recrutamento e seleção oferecidos pela Talenter™ no seu serviço de consultoria?
- ✓ A realidade da organização que solicita este serviço influencia a tipologia de procedimento no processo de recrutamento e seleção?
- ✓ É avaliado o processo de recrutamento e seleção em algum momento?
- ✓ Quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas com os processos de recrutamento e seleção instituídos pela Talenter™?

Definidas estas problemáticas em forma de questões centrais para o desenvolvimento desta investigação, importa descrever os objetivos deste projeto de investigação através da realização do estágio, tendo em consideração a intencionalidade de descrever e definir as intenções de intervenção através de objetivos operacionalizáveis (Guerra, 2002).

No que concerne aos objetivos, estes “são reformulados em termos operacionais, quantitativos ou qualitativos, de forma a tornar possível analisar a sua concretização, sendo frequentemente considerados como metas” (Guerra, 2002, p.164). A sua especificidade caminha paralelamente ao rumo a seguir, no sentido de atingir os objetivos a que a investigação se propõe. Assim sendo, como principais **objetivos decorrentes desta problemática de estágio**, temos:

- Perceber como se encontram estruturados os processos de recrutamento e seleção oferecidos pela Talenter™ no seu serviço de consultoria;
- Analisar se os processos de recrutamento e seleção são diferenciados de acordo com as necessidades solicitadas pela empresa que contrata este serviço;
- Compreender o que pode influenciar a adoção de diferentes práticas no processo de recrutamento e seleção;

- Avaliar se é realizada a avaliação do processo de recrutamento e seleção e qual o seu contributo para a melhoria das práticas instituídas;
- Perceber em que fase(s) do procedimento de recrutamento e seleção é avaliado o processo;
- Efetuar a análise das fraquezas, ameaças, oportunidades e forças dos processos de recrutamento e seleção, considerando as perspetivas contextuais da empresa e seus clientes.

Com o intuito de dar resposta às questões de partida para esta investigação e na tentativa de sustentar as nossas preposições teóricas desenvolver-se-á uma abordagem qualitativa, onde o método de investigação de eleição será o estudo de caso.

A investigação segue uma estrutura que contempla 4 (quatro) capítulos, organizada de acordo com a disposição abordada seguidamente. No primeiro capítulo apresentar-se-á brevemente a instituição acolhedora de estágio, a sua estrutura e organização, visão, missão e valores, assim como o problema a tratar durante a realização do estágio. No segundo capítulo é realizada uma breve apresentação da literatura nos dois grandes domínios associados a esta investigação, o trabalho temporário e o recrutamento e seleção. No domínio do trabalho temporário é apresentado o seu conceito, evolução e enquadramento jurídico e respetivas especificidades (vantagens e desvantagens). No domínio do recrutamento e seleção são clarificados o conceito de recrutamento e o conceito de seleção.

No terceiro capítulo é apresentada a fundamentação metodológica, onde é realizada referência ao paradigma metodológico, ao método de investigação, os métodos de recolha e análise de dados e, ainda, a definição da amostragem e das questões de partida, categorias e dimensões em estudo. No quarto capítulo é realizada a análise e discussão dos resultados obtidos para esta investigação, apresentando-se ainda as soluções propostas para responder às questões de partida subjacentes ao problema de investigação e as implicações para a prática. O quinto e último capítulo apresenta as principais conclusões, limitações e sugestões de investigação futura, assim como uma breve descrição das funções e atividades desenvolvidas durante o estágio.





## Capítulo I - Enquadramento contextual

### 1.1 A instituição acolhedora de estágio

#### História e caracterização da instituição

A instituição acolhedora do estágio curricular foi a Talenter™. A história desta empresa tem início em 1999, inicialmente com a designação de LusoTemp, em que o seu grande objetivo era recrutar pessoas para o setor da construção civil. De forma gradual, a empresa foi aumentando o seu número de clientes e consequente faturação, permitindo paralelamente o aumento das suas delegações. Em dezembro de 2008 a LusoTemp deu origem à atual Talenter™. <sup>1</sup>

Figura 1. Logótipo da Talenter™



Fonte: <http://www.talenter.com>

O logótipo da empresa teve como inspiração a letra L e o número 1. Representa a ética social, a ética profissional e a responsabilidade, destacando a valorização das pessoas e a sua singularidade. <sup>2</sup>

A grande ambição da instituição é construir um futuro de oportunidades de emprego, garantindo o equilíbrio entre as aspirações das pessoas, potenciando o valor de cada um e colocando-o em condições de desenvolver o seu talento, alinhando essas aspirações às necessidades da empresa. A Talenter™ assume-se como um parceiro de futuro que ambiciona “futurizar” as empresas nos seus desafios e as pessoas nas suas profissões, contribuindo para a concretização dos seus sonhos e objetivos. <sup>3</sup>

Atualmente encontra-se presente em 26 cidades do território nacional, com um total de 27 Talenter™ Stores, concretamente em: Braga, Porto, Vila Nova de Gaia, Aveiro, Viseu, Coimbra, Castelo Branco, Entroncamento, Caldas da Rainha, Carregado,

---

<sup>1</sup> <http://www.talenter.com>

<sup>2</sup> <http://www.talenter.com>

<sup>3</sup> <http://www.talenter.com>

Campo Grande, Chiado, Cacém, Algés, Carnaxide, Cascais, Almada, Setúbal, Évora, Beja, Portimão, Albufeira, Quarteira, Vilamoura, Faro, Funchal e Ponta Delgada. A presença em todo o território nacional permite uma maior proximidade e acompanhamento personalizado aos seus candidatos, colaboradores e clientes – o seu “*wemotional approach*”<sup>4</sup>. Assente em uma estratégia de proximidade a Talenter™ investe, de forma contínua, na sua rede de delegações (Talenter™ Stores), com o intuito de alcançar os melhores candidatos, assim como dar resposta às necessidades dos seus colaboradores e clientes. A instituição está há 22 anos no mercado e conta com cerca de 220 colaboradores, 8000 colaboradores cedidos, 800 clientes e um volume de negócios de 80m€. <sup>5</sup>

### **Os serviços prestados e certificações**

A Talenter™ é composta por um conjunto de empresas especializadas que oferecem serviços de desenvolvimento e retenção de talentos, formação profissional, trabalho temporário, consultoria de gestão de talentos, *outsourcing* e recrutamento e seleção. O seu grande objetivo é prestar apoio às organizações no âmbito da gestão de recursos humanos, seja de forma integral ou parcial, com o intuito de desenvolver e reter o talento.

O recrutamento e seleção é realizado através de um conjunto de metodologias e ferramentas, onde são recrutados e selecionados os candidatos com o perfil mais adequado às necessidades e talento das empresas. Através da Talenter™ Academy a empresa desenvolve um conjunto de cursos à medida, que procuram conciliar as expectativas das empresas com a necessidade dos colaboradores em adquirir novos conhecimentos e competências, direcionando a sua atividade a empresas e particulares. Em regime de *outsourcing* apoia os clientes nos mais diversos serviços e processos no âmbito da gestão de pessoas: *Outsourcing* de processos (gestão contratual, gestão de formação e outros) e *outsourcing* de serviços (*contact center*, *housekeeping*, manutenção, motoristas, vendas e outros). Na consultoria e gestão de talento apoia os clientes no diagnóstico e estudo de necessidades organizacionais, na elaboração,

---

<sup>4</sup> <http://www.talenter.com>

<sup>5</sup> <http://www.talenter.com>

implementação, monitorização e avaliação de soluções no âmbito da gestão de talentos, assim como na sua identificação e avaliação. No que concerne ao trabalho temporário garante uma resposta eficaz às necessidades das empresas, como por exemplo a rápida substituição de colaboradores, em situações de acréscimos pontuais de volume de trabalho, eventos, projetos de carácter não duradouro ou atividades sazonais.<sup>6</sup>

A Talenter™ desde 2011 e 2014 tem o seu Sistema Integrado de Gestão certificado ao nível do Ambiente e Qualidade, respetivamente. Este é o espelho e reconhecimento do mérito da Talenter™ no cumprimento dos requisitos, na promoção de uma gestão coerente e eficaz de processos, na melhoria contínua, na integração de valores relacionados com o ambiente, na qualidade dos seus serviços e satisfação dos seus clientes. Fruto do talento das suas equipas e da qualidade dos serviços prestados, a Talenter™ tem alcançado várias distinções e prémios em variadas categorias, sendo-lhe reconhecido publicamente o seu desempenho. Acreditada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) desde 2006, a Talenter™ Academy é ainda desde 2013 reconhecida como Entidade Formadora Certificada.<sup>7</sup>

Figura 2. Certificação



Fonte: <http://www.talenter.com>

## O organigrama da instituição

A organização hierárquica da Talenter™ caracteriza-se pela sua estrutura vertical, com uma organizada cadeia de comando. Esta estrutura hierárquica concentra a sua autoridade máxima no Diretor Geral.

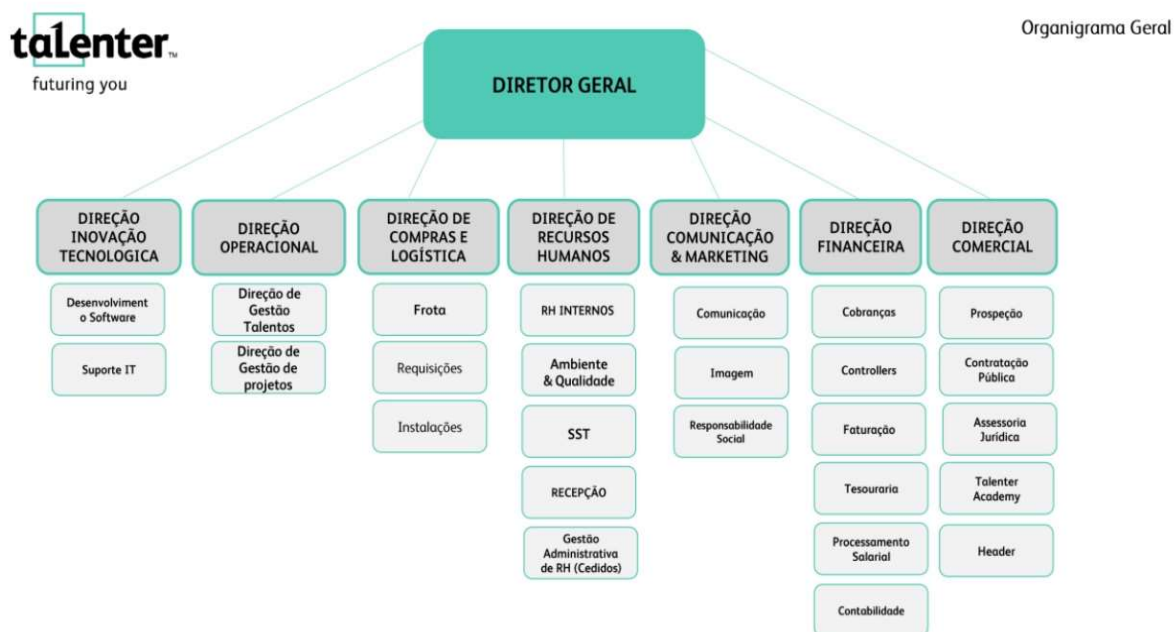
---

<sup>6</sup> <http://www.talenter.com>

<sup>7</sup> <http://www.talenter.com>

Ao Diretor Geral respondem diretamente os responsáveis de sete Direções, que por sua vez também são constituídas por departamentos internos, nomeadamente: Direção Inovação Tecnológica (Desenvolvimento e Software e Suporte IT); Direção Operacional (Direção e Gestão de Talentos e a Direção e Gestão de Projetos); Direção de Compras e Logística (Frota, Requisições e Instalações); Direção de Recursos Humanos (RH Internos, Ambiente & Qualidade, Segurança e Saúde no Trabalho, Receção e Gestão Administrativa de Recursos Humanos); Direção Comunicação & Marketing (Comunicação, Imagem e Responsabilidade Social); Direção Financeira (Cobranças, Controllers, Faturação, Tesouraria, Processamento Salarial e Contabilidade); Direção Comercial ( Prospeção; Contratação Pública, Assessoria Jurídica, Talenter Academy e Header).<sup>8</sup>

Figura 3. Organigrama geral



Fonte: *Intranet* da Talenter™

<sup>8</sup> Documentos consultados na *intranet* da instituição

## **Visão, missão e valores<sup>9</sup>**

### **Visão<sup>10</sup>**

#### **Os humanos dos recursos humanos**

A instituição de estágio ambiciona ser um agente de transformação da sociedade, através da valorização das pessoas e da sua mobilidade laboral. A sua visão é contribuir para um futuro de oportunidades de emprego qualificadoras das pessoas e do mercado, garantindo o equilíbrio entre as necessidades das empresas e as ambições das pessoas.

### **Missão<sup>11</sup>**

#### **O ponto de encontro das pessoas e das empresas com o emprego do futuro**

A instituição pretende ser uma referência líder, inovadora e impulsionadora do encontro entre o talento das pessoas e as necessidades do mercado de trabalho. A sua missão é potenciar cada pessoa, colocando-a no melhor sítio para desenvolver o seu talento. Ambiciona “futurizar” as pessoas nas suas profissões e as empresas nos seus desafios, contribuindo para a consecução de sonhos e objetivos.

### **Valores<sup>12</sup>**

#### **Paixão, Capacidade Transformadora e Ética**

Paixão pelas pessoas e pelo mundo do trabalho. Especializada na gestão das pessoas com todo o talento para colocá-las no sítio certo.

#### **Inovação, Flexibilidade, Espírito Visionário e Humanização**

Ambiciona ser um agente de mudança da sociedade, através da valorização das pessoas e da sua mobilidade laboral. A sua visão é a de contribuir para um futuro de oportunidades no mercado de trabalho, assegurando o equilíbrio entre as ambições das pessoas e as necessidades das empresas.

#### **Proximidade, Compromisso e Relação**

Relação gratificante entre a empresa, clientes e colaboradores. Compromete-se em ser o elo de ligação entre as pessoas e empresas, potenciando o talento das pessoas e

---

<sup>9</sup> <http://www.talenter.com>

<sup>10</sup> <http://www.talenter.com>

<sup>11</sup> <http://www.talenter.com>

<sup>12</sup> <http://www.talenter.com>

colocando-o ao serviço das necessidades dos clientes, contribuindo com mais valor para ambas as partes.

## **1.2 A problemática a tratar durante a realização do estágio**

Após obter aprovação para realização do estágio curricular por parte da instituição acolhedora, e em virtude das funções que me foram incumbidas ao longo da realização do mesmo, decidi centrar esta investigação em torno das práticas e procedimentos de recrutamento e seleção adotadas pela Talenter™. Enquanto tarefa basilar no seio daquelas que foram as minhas funções, assim como dos restantes elementos que compõem a equipa da delegação de Braga, proponho-me a analisar de forma crítica e reflexiva os processos de recrutamento e seleção, objetivando dar resposta às problemáticas de partida e aos objetivos enunciados anteriormente.

Assim, e sustentando as minhas proposições nos conceitos teóricos abordados e desenvolvidos nas diferentes unidades curriculares que contemplaram o primeiro ano do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, proponho-me a questionar e a refletir em torno dos processos de recrutamento e seleção utilizados pela Talenter™ e do modo como os mesmos se encontram ajustados às reais necessidades e solicitações das organizações que contratam este serviço, sempre com o intuito de oferecer e propor melhorias significativas aos processos já instituídos, num perspetiva de melhoria contínua desses processos e procedimentos. De seguida será apresentada a revisão da literatura do presente estudo.

## Capítulo II - Revisão da literatura

### 2.10 Trabalho Temporário

#### 2.1.1 O conceito de Trabalho Temporário

As últimas décadas foram férteis em mudanças e progressos económicos e tecnológicos, acabando por exercer um forte impacto no mercado de trabalho quer ao nível do número e localização dos postos de trabalho, quer nas exigências tecnológicas e de qualificação, assim como nas tipologias de riscos e condições de trabalho como referem Gouveia e Gaio (2004), Kovács (2006) e Gomes *et al* (2008). No sentido de dar resposta a esta nova realidade foram emergindo novas modalidades de trabalho, como é o caso do trabalho temporário.

Neste ponto, destaca-se como uma das principais alavancas para a proliferação do trabalho temporário a inovação tecnológica, mais especificamente através da evolução dos sistemas de comunicação e informação que permitiram uma maior rapidez e flexibilidade na contratação de trabalhadores temporários, tornando possível às empresas responder de forma mais eficaz aos seus projetos, aumentando a confiança dos fornecedores externos (Kalleberg, 2000). No seguimento da ideia do autor anterior, também Neugart e Storrie (2006) defendem que o crescimento das empresas de trabalho temporário se deveu à evolução dos avanços tecnológicos, através da melhoria dos meios de correspondência entre candidatos e empregadores, surgindo sites de emprego que se constituíram como uma fonte de recrutamento mais abundante e económica face aos tradicionais anúncios em jornais.

O recurso ao trabalho temporário tem vindo a aumentar nos últimos anos essencialmente no sentido de dar resposta às necessidades urgentes e imediatas das empresas cliente que necessitam de reforço de mão de obra em momentos específicos (Forde & Slater, 2016). Normalmente é utilizado em momentos em que existe um aumento significativo de produção (épocas sazonais), lançamento de novos produtos, aumento do volume de vendas e substituições de colaboradores (ausência por motivos de saúde, familiares ou acidentes de trabalho). Autores como Niță e Isac (2016) e Florea (2014) referem que as empresas recorrem às agências de trabalho temporário devido à

sua flexibilidade e elevada capacidade de resposta num curto espaço de tempo, muito por conta das extensas bases de dados de candidatos válidos para integrarem um projeto de trabalho temporário.

O trabalho temporário surge como um mecanismo de gestão que possibilita satisfazer necessidades pontuais, inopinadas e de curta duração, tornando-se a tipologia de emprego flexível de que as organizações necessitam para poder responder assertivamente às exigências do mercado de trabalho, como defende Vaz (2000). Santana e Centeno (2001) defendem ainda que com o objetivo de obter uma maior flexibilidade funcional as empresas optam por combinar as diferentes tipologias de emprego dentro da sua organização. Atualmente, o trabalho temporário surge também associado a posições de maior relevo no seio organizacional, estando as organizações a recorrer a trabalhadores temporários como forma de aumentar estrategicamente a sua competitividade (Burgess & Connell, 2006).

Não existe uma definição exata daquele que é o conceito de trabalho temporário. De Cuyper *et al* (2008) afirma que o trabalho temporário é diferente da relação de trabalho tradicional, abarcando na sua definição quatro dimensões: os trabalhadores temporários não exercem a sua atividade profissional diretamente no local de trabalho do empregador, inclui uma data de *términus*, é um contrato de trabalho de duração limitada e, por fim, os trabalhadores independentes (habitualmente designados em Portugal como trabalhadores a “recibos verdes”) são também vistos como trabalhadores temporários. Para Cerdeira *et al* (2000) o trabalho temporário diferencia-se do tradicional contrato de trabalho pela especificidade de relação em que se encontra o trabalhador, que mantém o verdadeiro contrato com a empresa de trabalho temporário, à disposição da qual se coloca para efeitos de recrutamento e através da qual recebe o seu salário, ao mesmo tempo que desempenha funções na empresa utilizadora (empresa cliente).

A Autoridade para as Condições do Trabalho define o trabalho temporário como sendo a “relação de trabalho triangular em que uma entidade empregadora (empresa de trabalho temporário) contrata, remunera e exerce o poder 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 direção” (ACT, 2008, p. 3).



Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) o trabalho temporário é entendido como a situação em que uma empresa cede a título oneroso e por tempo limitado, a outra empresa, a disponibilidade de força de trabalho de determinado número de trabalhadores que integram funcionalmente a empresa cliente. Deste modo, é responsabilidade da empresa de trabalho temporário recrutar e empregar os trabalhadores temporários e cedê-los quando solicitado pela empresa cliente, como defendem os autores Houseman (2001) e Kalleberg (2000).

Assim, podemos afirmar que o trabalho temporário permite flexibilizar a utilização de mão-de-obra em benefício da capacidade de resposta e produtividade das empresas. O recurso a este instrumento permite ao utilizador usufruir da força de trabalho especializada sem os constrangimentos económicos e funcionais associados ao alargamento dos quadros de efetivos, transformando os custos fixos com a contratação em custos variáveis e ajustados às exigências do mercado de trabalho. O trabalho temporário pode levar a benefícios quer para a empresa quer para o trabalhador, tornando-se fulcral a necessidade de ajustamento entre as necessidades de ambas as partes para que seja possível atingir as metas propostas (Schalk *et al*, 2004).

### **2.1.2 O Trabalho Temporário – Evolução e Enquadramento Jurídico**

A primeira empresa a atuar no âmbito do trabalho temporário foi criada em 1920 nos Estados Unidos da América e tinha como principal objetivo suprimir as necessidades de mão de obra do setor industrial.

Na Europa surgiu com o final da segunda guerra mundial, por forma a ajudar os países afetados a ultrapassarem as dificuldades associadas à crise da época. Especificamente em Portugal, e de forma formal, a primeira empresa de trabalho temporário surgiu em 1962 através de um *franchising* daquela que foi a primeira empresa de trabalho temporário a ser criada, muito devido à necessidade de mobilizar a mão de obra feminina em alternativa à masculina, que há data se encontrava a ser em grande parte mobilizada para a guerra colonial (Duarte, 2009).

O final dos anos 70 foi sinónimo de crescimento no que ao número de empresas de trabalho temporário diz respeito, no entanto, a falta de regulamentação deu origem a práticas ilegais e discriminatórias, fazendo com que em 1980 tenha surgido o primeiro

Decreto-Lei (Decreto-lei n.º 427/80 de 30 de setembro), por forma a regulamentar a prática desta atividade de colocação de trabalhadores. Mais tarde, e com o intuito de regular o trabalho temporário e garantir um maior controlo sobre a atividade neste setor, assim como a respetiva proteção social dos trabalhadores, surge o Decreto-Lei n.º 358/89 de 17 de outubro, que formaliza do ponto de vista legal a contratação em regime de trabalho temporário. Com vista à aprovação do regime jurídico das empresas de trabalho temporário, alterando o Decreto-Lei referido anteriormente, surge em 1999 a Lei n.º 146/99 de 1 de setembro, que vem não só definir os requisitos necessários à instrução de processos de pedido de autorização como também as competências atribuídas ao Instituto de Emprego e Formação Profissional sobre as empresas de trabalho temporário.

Regressando dez anos atrás, no ano de 1989 e por força do crescimento deste setor de atividade, foi necessário criar uma organização de representação. Desta feita, em 1989, foi criada a Associação das Empresas de trabalho temporário (APETT) ou, como se designa nos dias de hoje, Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE), que começou por ser constituída por oito empresas do setor (Oliveira, 2009). A APESPE tem como principal missão a defesa dos interesses das empresas associadas, dos setores económicos envolvidos e a análise dinâmica da atividade económica do mercado privado de emprego (APESPE, 2021).

Em 2007 é criado o provedor do trabalho temporário, com o intuito de defender os direitos dos trabalhadores temporários portugueses. Em maio do mesmo ano é criada a Lei n.º 19/2007 que aprovava o novo regime do trabalho temporário, sobrepondo-se ao Decreto-Lei n.º 358/89 de 17 de outubro, visando aumentar a responsabilização das empresas de trabalho temporário, assim como as que contratam este tipo de serviços.

Na versão mais recente do Código do Trabalho, Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro, o trabalho temporário é previsto nos artigos compreendidos entre o 172º e 192º, sendo complementado pela regulamentação constante no Decreto-Lei n.º 260/2009 de 25 de setembro. De acordo com a alínea a) do artigo 172º, do Código do Trabalho (2021, p.87), o contrato de trabalho temporário é “o contrato de trabalho a termo, celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar a sua atividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de trabalho temporário”. Pela alínea b) do mesmo artigo é

estabelecido um contrato de trabalho por tempo indeterminado entre o trabalhador e a empresa de trabalho temporário, sendo esta última a responsável pelo processamento do salário e o trabalhador por prestar temporariamente a sua atividade a utilizadores, permanecendo vinculado à empresa de trabalho temporário. O contrato de utilização de trabalho temporário, estabelecido entre a empresa de trabalho temporário e a empresa cliente, é materializado num contrato de prestação de serviço a termo resolutivo, pelo qual a empresa de trabalho temporário se obriga, mediante retribuição, a ceder à empresa cliente um ou mais trabalhadores temporários, de acordo com a alínea c) do artigo 172º do Código do Trabalho (2021).

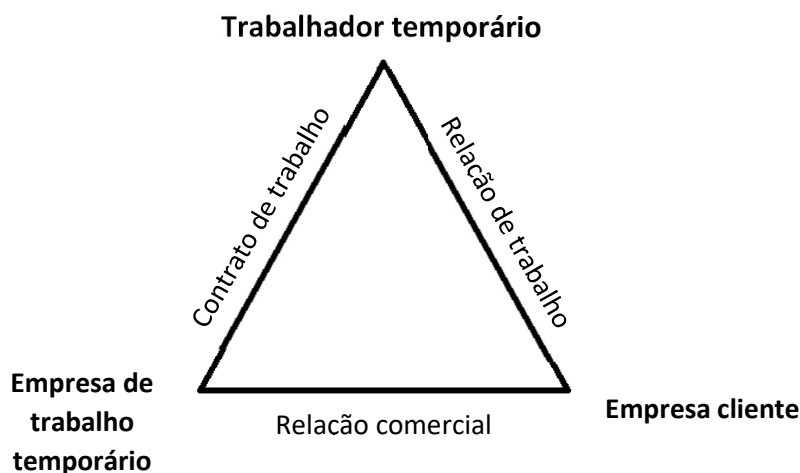
No que concerne à utilização do trabalho temporário, é esclarecido no artigo 175º do Código do Trabalho (2021) que “o contrato de utilização de trabalho temporário só pode ser celebrado nas situações referidas nas alíneas a) a g) do n.º2 do artigo 140º” do supracitado Código, assim como em situações de “vacatura de posto de trabalho quando decorra um processo de recrutamento para o seu preenchimento”, quando ocorra uma “necessidade intermitente de mão-de-obra, determinada por flutuação da atividade durante dias ou partes de dia”, quando surja uma “necessidade intermitente de prestação de apoio familiar direto, de natureza social, durante dias ou partes de dia” e, ainda, durante a “realização de um projeto temporário, designadamente instalação ou reestruturação de empresa ou estabelecimento, montagem ou reparação industrial” (Código do Trabalho, 2021, p.89). Relativamente à duração de utilização do contrato de trabalho, de acordo com o n.º2 e n.º3 do mesmo artigo, “não pode exceder o período estritamente necessário à satisfação da necessidade do utilizador” (Código do Trabalho, 2021, p.89), não podendo ser superior a 12 meses.

Ainda relativamente ao descrito no Código do Trabalho (2021), através do seu artigo 173.º, é enunciado que não é permitido a celebração de contrato de utilização de trabalho temporário caso a empresa de trabalho temporário não seja titular de licença para o exercício da atividade, assim como “é nulo o contrato celebrado entre empresas de trabalho temporário pelo qual uma cede à outra um trabalhador para que este seja posteriormente cedido a terceiro” (Código do Trabalho, 2021, p.88). A celebração de contrato de utilização de trabalho temporário por parte de empresa não titular de licença constitui contraordenação muito grave.

É notória a interligação entre o regime jurídico português e o trabalho temporário através dos fundamentos descritos no Código do Trabalho, face a este regime específico de contratação laboral. Assim, podemos afirmar que estamos perante uma efetiva regulamentação do licenciamento e do exercício das empresas que atuam no âmbito do trabalho temporário e das relações laborais entre trabalhadores, empresas de trabalho temporário e empresas utilizadoras. Em Portugal o contrato de trabalho temporário é assinado entre a empresa de trabalho temporário e o trabalhador, sendo a empresa de trabalho temporário a entidade responsável pelo pagamento da remuneração, assim como por cumprir as obrigações subjacentes à Segurança Social (Böheim & Cardoso, 2007).

O trabalho temporário está assente numa relação tripartida, ou triangular, entre a empresa de trabalho temporário, o trabalhador e a empresa cliente, como refere Centeno *et al* (2001). Nesta relação é estabelecido um contrato de trabalho entre a empresa de trabalho temporário e o trabalhador temporário, sendo que nesta relação o trabalhador desempenha as suas funções na empresa cliente (Kalleberg, 2000). A relação entre a empresa de trabalho temporário e o trabalhador é uma relação contratual, a relação entre o trabalhador e a empresa cliente é uma relação de trabalho, sendo que entre a empresa cliente e a empresa de trabalho temporário prevalece uma relação comercial, de acordo com Giunchi, Chambel e Ghislieri (2015). Esta relação assenta num processo “triangular, em que uma agência contrata um trabalhador com o propósito de colocá-lo à disposição de uma empresa cliente para uma missão temporária” (Ichino, Mealli & Nannicini, 2004, p.2). A relação triangular entre empresa de trabalho temporário, trabalhador e empresa cliente descrita anteriormente, é representada graficamente pela figura que apresentaremos de seguida (figura 4).

Figura 4. Relação tripartida



Fonte: Elaborado pelo autor

Como descreve Fernandes (2016), quando uma empresa precisa de contratar colaboradores a mesma solicita à empresa de trabalho temporário o que pretende de acordo com os requisitos da oferta, nomeadamente duração de contrato, vencimento, funções e outros requisitos. De seguida, a empresa de trabalho temporário procede ao recrutamento e seleção de candidatos de acordo com os métodos que considera mais ajustados. Após a empresa cliente realizar a seleção do candidato e preencher a vaga, dá-se a celebração do contrato de trabalho. Este contrato atribui responsabilidades à empresa de trabalho temporário no âmbito da remuneração do colaborador, assim como restantes condições contratuais, como refere Cerdeira *et al* (2000). De seguida é celebrado o outro contrato de trabalho temporário, denominado por contrato de utilização de trabalho temporário, conhecido como CUTT, entre empresa de trabalho temporário e a empresa cliente (Cerdeira *et al*, 2000).

### **2.1.3 Especificidades do Trabalho Temporário (vantagens e desvantagens)**

Perante a sociedade, o trabalho temporário foi muitas vezes conotado negativamente, associado a um trabalho precário e sem possibilidade de progressão na organização. No entanto, o que até então era encarado como sinónimo de precariedade, começa a ser encarado como uma oportunidade de entrada mais rápida no mercado de trabalho de acordo com Gomes *et al* (2008). Como defende Kovács (2004) esta forma flexível de emprego está associada não só a riscos como também a oportunidades, uma vez que é possível observar vantagens e desvantagens para os trabalhadores, empresas e sociedade. Para Célestin (2000) o trabalho temporário é uma forma de emprego

assalariado que se encontra adaptado à realidade da produção de bens, serviços ou produtos, acarretando consigo vantagens e desvantagens tanto para quem oferece este tipo de trabalho como também para quem o procura.

O recurso ao trabalho temporário é frequentemente explicado tendo por base a sua flexibilidade face a necessidades pontuais. Este processo de recrutamento permite às empresas o incremento dos seus índices de produtividade e competitividade, devido ao direcionamento dos seus esforços para qualquer que seja a sua atividade principal, tornando ainda possível a redução da carga administrativa e custos associados com a gestão de recursos humanos (Lencastre, 2006). No que concerne à qualidade dos serviços “a proficiência no exercício de atividades podem também ser superiores na entidade subcontratada” (Gomes *et al*, 2008, p. 695).

A opção estratégica das empresas pelo trabalho temporário tem como grande objetivo aumentar a competitividade perante o mercado de trabalho. Essa vantagem, como defende Gomes *et al* (2008), reflete-se em:

- Redução de custos: a empresa de trabalho temporário que é subcontratada, sendo uma especialista na área dos Recursos Humanos, consegue oferecer preços mais convidativos e competitivos;
- Economia de escala: a empresa que contrata tem acesso a uma base de dados de colaboradores mais abrangente;
- Flexibilidade: a empresa subcontratante consegue ajustar o número de colaboradores necessários consoante as épocas de maior e menor procura, permitindo a diminuição dos encargos regulares;
- Partilha dos riscos do negócio: são partilhados os riscos associados à contratação;
- Libertação de recursos: os recursos da empresa dedicam-se em exclusivo ao *core business* da empresa.

Se para as organizações essas vantagens são evidentes, os trabalhadores temporários podem também obter importantes benefícios, como é descrito pela APESPE (2021). Através do trabalho temporário, os trabalhadores:

- Encontram mais depressa um posto de trabalho que melhor se ajusta às suas capacidades, competências e qualificações;
- Adquirem experiência e competências com o preenchimento e ocupação de diferentes postos de trabalho;
- Têm a garantia legal da retribuição praticada pelo utilizador para o desempenho das mesmas funções e tarefas;
- Têm acesso a ações de formação e reciclagem da empresa de trabalho temporário com que colaboram;
- Possuem a seu dispor um profissional habilitado para o aconselhamento no que à sua carreira diz respeito;
- Encontram mais facilmente um posto de trabalho compatível com as suas necessidades e interesses familiares e pessoais, assim como um local de trabalho geograficamente mais cómodo face à sua residência;
- Acedem mais rapidamente a postos de trabalho permanente, resultado das aptidões e qualificações reconhecidas por um maior número de empregadores;
- Veem salvaguardada a sua segurança no trabalho, resultado da obrigação legal da empresa de trabalho temporário com que colaboram.

Uma evidente vantagem é o diversificado leque de experiências e competências que os trabalhadores temporários acarretam consigo, contribuindo assim para uma maior facilidade em voltar a ingressar no mercado de trabalho, isto porque, a “taxa de emprego destes trabalhadores é maior após o período da experiência do trabalho temporário do que a que existia antes desta situação, aumentando de 67% para 84%” (Storrie, 2002, p.59). Ainda neste sentido, e de acordo com Lencastre (2006) e Célestin (2000), é usual as empresas que contratam esta tipologia de serviços utilizarem o trabalho temporário para testarem os seus colaboradores antes de apresentarem aos mesmos um contrato a termo certo.

Mas como nem tudo pode ser só vantagens, importa também referir alguns dos aspetos menos positivos desta forma de trabalho. Ao nível das desvantagens para as empresas, e de acordo com Santana e Centeno (2000), as empresas de trabalho temporário queixam-se de atrasos nos pagamentos em relação às empresas clientes.

Por sua vez, as empresas cliente queixam-se da falta de cooperação e dos preços praticados pelas empresas de trabalho temporário. Em relação aos trabalhadores temporários a principal queixa, por parte das empresas de trabalho temporário e empresas cliente, é o seu elevado nível de absentismo.

Quanto às desvantagens relativas ao trabalhador temporário, num estudo realizado por Booth, Francesconi e Frank (2002) os autores chegaram à conclusão de que o trabalho temporário está intrinsecamente associado a salários baixos devido à falta de qualificação da maior parte da mão de obra adquirida, a uma grande insegurança no emprego, devido à natureza volátil do vínculo laboral, à ausência de investimento na formação e conseqüente maior insatisfação dos trabalhadores temporários. É ainda importante referir que os trabalhadores temporários encontram dificuldades acrescidas de progressão e promoção, assim como existe a tendência para receber menos benefícios, face aos trabalhadores contratados diretamente pela empresa (Booth, Francesconi & Frank, 2002). Outros autores referem ainda a inexistência de remuneração fixa e falta de estabilidade no posto de trabalho (Connell & Burgess, 2006), a falta de benefícios laborais e a hostilidade por parte da força de trabalho permanente (Rosa, 2003), assim como “menores taxas de remuneração para os trabalhadores de baixa qualificação e menos benefícios indiretos” (Purcell *et al*, 2004, p.722).

Por fim, importa salientar que esta análise e reflexão em torno do trabalho temporário, passando pelos temas do conceito e sua evolução, enquadramento jurídico e especificidades, adquire especial relevo neste relatório em virtude de grande parte das funções desempenhadas, ao longo do estágio curricular, terem sido realizadas no âmbito do recrutamento e seleção de trabalhadores temporários para empresas clientes da Talenter™.



## 2.2 O Recrutamento e Seleção

O contexto empresarial, aos dias de hoje, apresenta-se extremamente volátil e em constante mutação. Assim, torna-se fulcral que qualquer que seja a organização apresente elevados índices de adaptabilidade, competitividade e resposta, face às constantes mudanças que ocorrem no setor da economia (André & Rodrigues, 2013; Camara *et al*, 2013; Sformi & Oliveira, 2014; Carvalho & Rua, 2017).

No campo de ação das práticas de Gestão de Recursos Humanos, o processo de recrutamento e seleção adquire um papel central. No âmbito da Gestão de Recursos Humanos o recrutamento e seleção deve ser encarado como a função que implica uma maior estratégia, pois, só através deste processo é possível às organizações identificar o potencial talento que tanta diferença pode fazer no mercado de trabalho, mercado este cada vez mais complexo, especializado e competitivo (Gomes *et al*, 2008; Terra, 2000; Shammot, 2014). Para Ryan e Tippins (2004) este processo é ainda encarado como um dos maiores desafios para as organizações, pela necessidade de se ter em conta os seus diversos *stakeholders*.

Ao longo do processo de recrutamento e seleção é fundamental ter bem definido objetivos claros e concisos, pois, só assim será possível adotar e desenvolver uma estratégia coerente para o preenchimento de determinada função disponível, como defende Breaugh (2008). Atualmente, e com o intuito de atrair os melhores candidatos, o processo de recrutamento e seleção incorpora variadas práticas, fazendo com que estejamos perante um processo bastante complexo e desafiante (D'Ávila, Régis & Oliveira, 2010).

No que à sua definição diz respeito, o recrutamento e seleção poderá ser definido como o conjunto de processos e procedimentos que dá origem à decisão final de escolha de um ou mais candidatos, com vista ao desempenho de determinada função numa organização. Assim, deve ser composto por várias etapas, em que o principal objetivo será identificar, caracterizar e analisar diferentes perfis, no sentido de compreender se estes “possuem os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para que as atividades organizacionais possam ser realizadas” (Sformi & Oliveira, 2014, p.7). Enquanto atividade inerente à gestão de recursos humanos, o recrutamento e seleção traduz-se “na exploração e análise de mercado, na procura de novos elementos dotados

de novas competências para a organização. Tanto o processo de recrutamento como o processo de seleção operam numa base em que é fundamental definir quais as necessidades da organização e, posteriormente, qual o perfil de pessoa que se deseja para a organização” (Coutinho, 2015, p. 22). De acordo com alguns autores, como Ueda e Ohzono (2013) e Sangeetha (2010), o sucesso de uma empresa, assim como a motivação do trabalhador, acontece mais facilmente quando os seus valores e comportamentos coincidem.

Recrutar e seleccionar é uma prática complexa devido à necessária comparação entre candidatos, por isso, “o profissional, gestor de recursos humanos, deve cercar-se de cuidados, para diminuir a subjetividade na hora da comparação e conseguir o perfil adequado e esperado. Não se trata, portanto, de uma atividade simples, mas sim de um conjunto de técnicas adequadas à necessidade da organização” (Coutinho, 2015, p. 23).

No que às empresas de trabalho temporário diz respeito, o processo de recrutamento e seleção desenrola-se através de diferentes fases (Gomes *et al*, 2008). Numa primeira fase a empresa cliente contacta a empresa de trabalho temporário e indica quais as funções e quais as competências exigidas aos candidatos. De seguida a empresa de trabalho temporário dá início ao estudo e compreensão daquela que é a cultura organizacional, área de atuação, estratégia de negócio, entre outros, com o intuito de tornar o processo de recrutamento e seleção o mais ajustado às necessidades e exigências da empresa cliente. De seguida, a empresa de trabalho temporário, procura recolher mais informações acerca do cargo a ocupar, o perfil que o candidato deve possuir, assim como o valor da remuneração deste, antes de dar início ao processo de recrutamento e seleção, como refere Gomes *et al* (2008).

As organizações necessitam de pessoas com aptidões e competências para ocupar os cargos disponíveis no mercado de trabalho. Assim, e para que seja possível conseguir as pessoas com as competências fundamentais para determinada função, é fundamental um processo eficaz de captação de pessoas. Deste modo, o recrutamento e seleção são atividades plenamente interligadas e que caminham lado a lado (Araújo, 2008). De acordo com Gomes *et al* (2008) para que o responsável pelo processo de recrutamento e seleção atinja os seus objetivos de forma eficaz e eficiente, importa compreender as diferenças entre o conceito de recrutamento e o conceito de seleção. Apesar de similares não devem ser considerados como sinónimos, uma vez que, e apesar

da sua inevitável complementaridade, possuem as suas particularidades e especificidades.

### **2.2.1 O Recrutamento**

O recrutamento é o processo que ocorre entre a decisão de preencher um cargo disponível e a seleção dos candidatos que correspondem ao perfil da função e aos requisitos exigidos para ingressar em determinada organização, como defendem Camara, Guerra e Rodrigues (2013). Este é um pilar basilar para toda e qualquer organização, pois, só através do mesmo, é possível garantir o seguimento da sua estratégia e o alcance dos objetivos organizacionais (Muscalu, 2015).

No que diz respeito à sua definição, o recrutamento pode ser descrito como o conjunto de tarefas e práticas adotadas por uma organização com o objetivo de identificar e atrair colaboradores, como descrito por Breugh e Starke (2000). De acordo com Camara *et al* (2007) o recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de ocupar uma vaga e a triagem dos candidatos que correspondem ao perfil pretendido. Para que se dê início a este processo, como refere Sousa *et al* (2012), é necessário que a organização compreenda que existe uma necessidade de contratar pessoas para o desempenho de funções específicas, circunscrevendo, à partida, o perfil de características e competências que é pertinente recrutar, atendendo aos seus objetivos estratégicos e operacionais enquanto organização.

Para Kumar e Garg (2011) o recrutamento é o processo de identificação e atração de candidatos, externos ou internos à organização, que tem como principal objetivo preencher as vagas e funções disponíveis na mesma. O recrutamento também desempenha um papel preponderante na divulgação junto do mercado de trabalho das oportunidades que a organização pretende oferecer e colmatar, com as pessoas que possuam determinados requisitos e competências, como defende Chiavenato (2010).

Muitos são os fatores que podem influenciar neste processo, nomeadamente a oferta no mercado de mão de obra, o contexto onde a organização se encontra inserida, as condições económicas, as normas sociais, a intenção de recrutar a curto ou longo prazo, a preferência da organização em apostar em competências técnicas ou sociais, a função para qual se pretende recrutar, a tecnologia, entre outros (Sousa *et al*, 2006).

Assim, ao longo deste complexo processo, importa reter a importância de que a análise efetuada deve partir do mais holístico para as condições mais específicas, como defende Marques (2016).

Torrington, Hall e Taylor (2008), no âmbito das etapas do processo de recrutamento, defendem que em primeiro lugar deve-se analisar o contexto interno e externo. De seguida, analisar o posto de trabalho a colmatar, de acordo com a informação fornecida pela organização. Essa informação deverá ser clara e objetiva para que se possam definir critérios de avaliação adequados e ajustados ao processo. A seguir, definir o tipo de fonte de recrutamento, se interna ou externa. Posteriormente, selecionar as técnicas para alcançar as fontes, como por exemplo, base de dados, parcerias ou anúncios. Por fim, elencar a lista de candidatos elegíveis para se dar início ao processo de seleção. Assim, devemos ter em consideração que o recrutamento deve ser capaz de atrair um contingente de candidatos suficiente para alimentar de forma adequada o processo de seleção que se inicia após concluído o recrutamento.

Para Torrington *et al* (2011), e ainda antes de se iniciar o processo de recrutamento, é fundamental compreender se existe realmente uma vaga a ocupar e, se for o caso, decidir qual o tipo de recrutamento que irá ser adotado, o recrutamento interno ou o recrutamento externo. Sekiou *et al* (2001) reforça esta ideia, acrescentando que estas formas de recrutamento não servem só para dar a conhecer as ofertas disponíveis, mas também para chegar aos candidatos à procura dos lugares e funções em oferta.

De acordo com Caetano e Vala (2007) o recrutamento interno acontece quando o indivíduo já exerce determinada função dentro da organização e, por indicação da empresa ou por vontade própria, é reintegrado noutra função e posição. Estando perante um processo interno, o lugar é colocado à disposição dos colaboradores da organização (Sekiou *et al*, 2001). Tal como defende Cardoso (2005), a principal finalidade do recrutamento interno é a de colmatar determinada vaga com os ativos que já pertencem à organização, isto é, colaboradores que já possuem experiência e responsabilidades dentro da mesma e que sejam conhecedores da sua cultura organizacional.

O recrutamento externo acontece quando se recorre a candidatos que não pertencem à organização. Tal como o próprio nome indica é um processo que privilegia a procura de candidatos externos à organização, de entre aqueles que exercem funções

noutras empresas ou que estão disponíveis no mercado (Caetano & Vala, 2007). Este tipo de recrutamento está mais associado a organizações com estratégias prospetoras, que procuram regularmente novas oportunidades de inovação no mercado (Gomes *et al*, 2008). De acordo com Ivancevich (2008), assim que uma organização esgota a capacidade de recrutar internamente deve recorrer ao mercado externo, assumindo dinamismo e proatividade. No âmbito do recrutamento externo são apontadas algumas desvantagens, nomeadamente a morosidade do processo, o seu dispêndio, assim como o facto de poder vir a originar frustrações e desmotivações no seio organizacional pelo eventual impedimento da promoção de um colaborador interno, como defende Machado *et al* (2014). Por outro lado, esta tipologia de recrutamento tem a vantagem de enriquecer o potencial interno da organização através da entrada de candidatos vindos de fora (Peretti, 2007), que com eles podem trazer novas abordagens, perspetivas e conhecimentos à organização. Ambos os tipos de recrutamento são válidos, no entanto, e ao longo desta investigação, toda a tipologia de recrutamento abordada diz respeito ao recrutamento externo.

Com os grandes avanços na área da tecnologia de informação surgiu uma nova forma de recrutar, mais ampla e eficiente, o recrutamento *online*. Neste sentido, a *internet* apresenta-se como uma ferramenta imprescindível para todos os profissionais que pretendem recrutar e divulgar. O recrutamento via *internet* é o processo de recrutar pessoas com o recurso à *internet*, via através do qual os candidatos podem responder às ofertas disponíveis ou até mesmo partilhar, divulgar e procurar ofertas junto das entidades empregadoras. Desta forma, a *internet* possibilita uma enorme quantidade de informação sobre as organizações àqueles que procuram oportunidades de trabalho, como defendem os autores Braddy, Meade e Kroustalis, (2006). Para além desta evidente vantagem para quem procura oportunidades de trabalho e informações sobre as organizações, de acordo com Goldberg e Allen (2008), também às empresas é permitido retirar os seus dividendos, através da ampla capacidade de divulgar as suas necessidades de recrutamento, diminuição de custos e aumento da celeridade dos processos. Ao trabalhar com inscrições *online* a organização consegue mais rapidamente recrutar candidatos e preencher as suas ofertas de emprego (Bohlander *et al*, 2003).

Várias são as razões que fazem com que empresas e candidatos centrem grande parte das suas práticas no recrutamento *online*. Esta tipologia de recrutamento, para

além de todas as vantagens enunciadas anteriormente, é uma realidade indissociável dos processos de recrutamento, quer por força da globalização e desenvolvimento tecnológico, quer por força de todas as restrições sanitárias impostas pela pandemia covid-19, pelo que, torna-se imprescindível a sua referência neste capítulo.

### **2.2.2 A Seleção**

A seleção engloba um processo de triagem e avaliação de candidatos com o intuito de identificar aqueles que se afiguram como os mais adequados para o desempenho de determinada função. O seu processo pode ser entendido como “uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam integrar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha certa da pessoa certa para o lugar certo” (Chiavenato, 1999, p.107).

A seleção de candidatos é o processo que advém da fase de recrutamento e atração de candidatos, onde se realiza a escolha daqueles que mais se parecem adequar ao exercício da função requerida, como refere Gomes *et al* (2008). De acordo com o autor referenciado anteriormente esta é uma fase que exige profissionalismo, consciência e exigência no decorrer da análise dos candidatos para o cargo, no sentido de selecionar a pessoa mais adequada ao cargo e função. Numa primeira instância importa realizar uma “comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função. O ideal é que o perfil e a função se ajustem (Rocha, 2005, p.139).

O pretendido é que exista um ajustamento entre o perfil do indivíduo e a função a desempenhar, ou seja, a identificação do homem certo para o lugar certo, como nos diz Rocha (1999) e Chiavenato (1999), de modo a ser possível satisfazer as necessidades e requisitos tanto do empregador como do candidato (Sekiou *et al*, 2001; Werther & Davis, 2008; Kumar & Gupta, 2014). Neste processo pretende-se alinhar os interesses do candidato com os da organização para que se consiga otimizar a relação entre a satisfação e o rendimento (Caetano & Vala, 2007; Gomes *et al*, 2008).

Para um processo de seleção eficaz é importante que os critérios de seleção se encontrem bem definidos, critérios estes que certamente estarão adequados ao contexto em que a organização se encontra inserida, isto é, organizações inseridas em

mercados com elevada concorrência optarão por eficácia e flexibilidade, enquanto empresas mais estáveis a tendência será optar por colaboradores que procuram mais estabilidade e segurança no emprego (Gomes *et al*, 2008).

Devido ao seu papel de relevo na gestão de recursos humanos, este procedimento é altamente impactante ao nível dos resultados organizacionais, isto é, uma boa seleção representa um impacto positivo, no entanto, por sua vez, uma má seleção pode provocar um impacto negativo na organização (Frauendorfer & Mast, 2015). De acordo com Lussier e Hendon (2017) selecionar o candidato com mais qualificações e competências para desempenhar determinada função com sucesso oferece mais valias à organização no que à produtividade diz respeito. No entanto, o contrário também pode acontecer caso não se selecione um candidato adequado às exigências da função. Cientes das responsabilidades inerentes a este processo, os responsáveis pela gestão de recursos humanos encontram-se, cada vez mais, conhecedores dos riscos associados a uma má seleção, isto porque, uma má seleção não diz unicamente respeito à escolha de indivíduos que não deveriam ter sido selecionados, mas também à não admissão de indivíduos que poderiam ter sido uma mais-valia e foram perdidos para a concorrência, como defendem Caetano e Vala (2007). Assim, é imprescindível que sejam adotadas técnicas de seleção adequadas não só à função que se pretende colmatar, como também à identidade organizacional que o candidato poderá vir a encontrar.

Atendendo ao tipo de função a selecionar o processo de seleção pode ser mais ou menos complexo, como referem Arango, Rodríguez e Delgado (2010). De acordo com Sekiou *et al* (2001) o processo de seleção é constituído por mais do que uma fase, com o objetivo de avaliar os candidatos e reduzir o seu número de forma progressiva. Com o intuito de tornar o processo de seleção mais preciso e rigoroso, é imprescindível que as organizações recorram a várias técnicas de seleção (Machado & Portugal, 2013).

Como defendem os autores Arango, Rodríguez e Delgado (2010) são dois os métodos de seleção mais utilizados pela generalidade dos profissionais, nomeadamente a análise curricular e as entrevistas de seleção.

A análise curricular realizada através da análise do *curriculum vitae* (CV) é um dos primeiros contactos que o candidato tem com a entidade empregadora. Na sua análise é possível avaliar e conhecer não só os dados biográficos como também as

experiências passadas, e assim antecipar e prever o desempenho do futuro colaborador. Aqui é possível definir os atributos pessoais que devem ser parte integrante dos candidatos, concretamente os seus conhecimentos técnicos, experiências prévias e traços de personalidade (Gomes *et al*, 2008).

Por sua vez, a entrevista permite avaliar algumas competências, testar o raciocínio, informar o candidato acerca da organização e esclarecer aspetos do seu currículo vitae. Contudo, utilizar a entrevista como único método de seleção poderá não se revelar um bom indicador de que o candidato reúne todos os requisitos necessários (Farnham & Stevens, 2000). Apesar de aparentemente fáceis de realizar, podem surgir algumas dificuldades na sua realização, como referem Lavigna e Hays (2004). Assim, torna-se fulcral que quem conduz a entrevista tenha formação e se prepare previamente, tenha acesso a uma boa análise e descrição de funções, que o conteúdo das questões seja salvaguardado e que tenha cuidado na recolha da informação (Gomes *et al*, 2008). No que à sua estrutura diz respeito, as entrevistas podem ser classificadas em estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas, como defendido pelo autor referenciado anteriormente. As entrevistas estruturadas implicam um guião composto por questões planeadas com antecedência e são colocadas pela mesma ordem e forma aos candidatos, as entrevistas semiestruturadas são ligeiramente mais flexíveis e a ordem segundo a qual se colocam as questões é indiferente e, por fim, as entrevistas não estruturadas que são aquelas que se caracterizam pela sua informalidade, sem planeamento antecipado da mesma e que permite medir melhor alguns aspetos como a personalidade e as competências sociais (Sousa *et al*, 2006; Robertson & Smith, 2001).

Para além da análise curricular e da entrevista de seleção existem ainda mais alguns métodos de seleção. Ryan e Tippins (2004) identificam como outros métodos: testes de integridade, testes de habilidade cognitiva, testes de conhecimento, testes situacionais, centros de avaliação e verificação de referências. Sekiou *et al* (2001) acrescenta mais alguns: testes de personalidade, testes de capacidades e conhecimentos, testes de inteligência e análise à grafia do candidato. Caetano e Vala (2007) acrescentam ainda o *assessment center*, que consiste em avaliar o candidato em várias dinâmicas situacionais, como por exemplo na resolução de problemas ou jogos/simulações empresariais



Para um processo de seleção eficaz importa realizar e conduzir de forma positiva a entrevista, aplicar os testes de conhecimentos indicados e realizar a seleção da forma mais rápida e ágil possível. Tudo isto, preferencialmente, com o mínimo de custo possível e com a participação ativa da administração no processo de seleção, como refere Chiavenato (2009).

A seleção é assim considerada uma das etapas fundamentais para se alcançar uma eficaz gestão de recursos humanos, isto porque, um dos objetivos do processo de seleção é encontrar as pessoas certas para as funções certas, com o intuito de fazer a organização concretizar aquela que é a sua missão, visão e objetivos (Stoilkovska, Ilieva & Gjakovski, 2015).

Após escrutinar o conceito de recrutamento e o conceito de seleção, importa evidenciar a centralidade destes temas no seio da investigação, devido às funções desempenhadas ao longo do estágio curricular, materializando-se essas funções no recrutamento e seleção de trabalhadores temporários para empresas clientes da Talenter™. Seguidamente apresenta-se o capítulo da metodologia.



## **Capítulo III – Metodologia**

Ao longo deste capítulo será realizada a delimitação e fundamentação do caminho metodológico para esta investigação. Com o intuito de responder às questões de partida, e na tentativa de encontrar conhecimento e soluções para os problemas expostos (Ludke & André, 1986), o principal objetivo da metodologia adotada é o de alargar e construir conhecimento neste domínio, tornando-se, fundamentalmente, “um processo que tem por objetivo enriquecer o conhecimento já existente.” (Bell, 1997, p.14).

Neste sentido, e de acordo com a ordem seguinte, será conferido especial relevo ao paradigma de investigação, ao método de investigação, aos métodos de recolha de dados, assim como aos métodos de análise de dados. Na parte final do capítulo é realizada a caracterização e definição da amostra e problemas/questões em estudo, abordando-se de seguida os procedimentos tidos no estágio para realizar o trabalho empírico para a obtenção de elementos para o atingir dos objetivos propostos, seguindo-se a apresentação dos problemas e questões em estudo associados a esta investigação.

### **3.1 A fundamentação metodológica do paradigma de investigação**

No sentido de responder ao tema desta de investigação, fundamentar-se-ão as proposições teóricas através do Paradigma Compreensivo-Interpretativo. Devido à complexidade do tema a desenvolver, o seu cariz qualitativo, hermenêutico e naturalista comum às investigações desenvolvidas nas Ciências Sociais e Humanas, será sem dúvida uma mais-valia na perceção e compreensão dos processos de recrutamento e seleção, assim como na análise dos mesmos.

Através de uma abordagem qualitativa pretende-se recolher dados relevantes relativamente a perceções, opiniões e pontos de vista devidamente contextualizados. As “questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis, sendo, outrossim, formuladas com o objetivo de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e em contexto natural” (Bogdan & Biklen, 1994, p.16). A abordagem qualitativa permite compreender como o ser humano atribui e constrói

significados, assim como as suas implicações. Para Fortin *et al* (2009) é a metodologia apropriada para o estudo de fenómenos específicos, isto porque analisa e interpreta aspetos concretos e abrangentes, proporcionando uma análise mais detalhada sobre investigações, atitudes, hábitos e comportamentos.

Bogdan e Biklen (1994, p.47-51) na sua obra atribuem à investigação qualitativa cinco características. Nesta tipologia de investigação “a fonte direta de dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal” da recolha desses dados. Como a “investigação qualitativa é descritiva” os dados são recolhidos sob a forma de palavras, imagens, ações e não números, os resultados da investigação compreendem citações baseadas nos dados, com o intuito de ilustrar e substanciar a apresentação. Os investigadores tentam analisar os dados em toda a sua riqueza, de forma meticulosa, fazendo por respeitar ao máximo o modo como foram transcritos ou registados. Quando a intenção é de que todos os detalhes sejam analisados até à sua raiz, a descrição afirma-se como um excelente método de recolha de dados. O enfoque neste processo faz com que “os investigadores qualitativos se interessem mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos” a par da sua tendência em “analisar os seus dados de forma indutiva”. O objetivo não passa por recolher provas ou dados para testar ou confirmar hipóteses construídas previamente, pelo contrário, as abstrações são elaboradas à medida que vão agrupando os dados recolhidos. O investigador utiliza parte do estudo para compreender as questões mais relevantes e à medida que se recolhem e examinam as partes é que o todo é construído. Importa ainda referir que “o significado é de importância vital na abordagem qualitativa” (Bogdan & Biklen, 1994, p.47), onde é atribuído especial enfoque ao modo como as diferentes pessoas atribuem sentido às suas vidas e a uma rigorosa interpretação dos significados por parte das mesmas. No fundo, “o processo de condução deste tipo de investigação traduz uma espécie de diálogo entre o investigador e os sujeitos, uma vez que estes não são abordados de forma neutra” (Louro, 2019, p.47).

Quando perante fenómenos sociais e humanos não é possível separar o investigador da realidade social que está a ser estudada. Os investigadores interessam-se mais em compreender as perceções da realidade social que fazem parte, privilegiando a compreensão “em vez de análise estatística. Duvidam da existência de factos sociais e põem em questão a abordagem científica quando se trata de estudar

seres humanos” (Bell, 1997, p. 20). Enquanto necessidade de perceber problemas, valores, atitudes e as especificidades dos processos de recrutamento e seleção, recorreremos à abordagem construtivista e interpretativa, uma vez que é aquela que mais se adequa à persecução dos nossos objetivos.

### **3.1.1 Método de investigação**

Todo e qualquer trabalho de investigação tem necessidade de ser suportado através de um método de investigação, de acordo com Casa-Nova (2009, p.51) “em investigação, o método é sinónimo do percurso a desenvolver e, conseqüentemente, indissociável do conhecimento a produzir”. Assim, podemos afirmar que o método de investigação é caracterizado por ser o estudo dos caminhos para se chegar um fim, norteando a investigação dentro dos parâmetros normativos e científicos.

Como método de investigação mais apropriado à produção de conhecimento no âmbito das práticas e processos de recrutamento e seleção, e uma vez que é de extrema relevância respeitar as especificidades do contexto em análise e atribuir uma participação ativa a quem desempenha funções nesse campo de ação, iremos orientar a pesquisa desta investigação através do recurso ao estudo de caso, com o objetivo de compreender e representar a realidade associada às práticas e processos de recrutamento e seleção instituídos na Talenter™, nos seus serviços de consultoria, assim como analisar e perceber se é adotado algum procedimento de avaliação desses processos.

Este é o método de investigação ideal para caracterizar e aprender acerca de um contexto, um acontecimento, um grupo social, uma instituição, um programa, entre outros. Através do seu carácter descritivo, particular, indutivo e à sua natureza heurística, pode levar à compreensão do próprio estudo (Merriam, 1988).

O estudo de caso é o método de eleição quando o objetivo é compreender e conhecer determinado fenómeno de maneira profunda e específica, com o intuito de representar o mundo de acordo com a experiência dos participantes e investigador, isto porque, o seu principal objetivo “é a particularização, não a generalização” (Stake, 2007, p.24). Como refere Yin (2005) o estudo de caso é empregue como método de pesquisa quando o investigador pretende “contribuir com o conhecimento que temos dos

fenómenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenómenos relacionados” (Yin, 2005, p.20), resultado do envolvimento do investigador com o objeto de estudo e os contextos em que decorre a ação.

Em suma, o estudo de caso é um método de investigação empírico que foca as suas questões de pesquisa no “porquê” ou no “como”, utilizando uma estratégia de pesquisa abrangente e com o recurso a diferentes fontes de evidências e à triangulação de dados (Yin, 2005). O grande objetivo desta investigação passa por compreender de forma detalhada o funcionamento específico das práticas e procedimentos adotados pelo contexto nos processos de recrutamento e seleção, através da representação da realidade evidenciada, de modo a conseguirmos contribuir de forma construtiva e significativa para o desenvolvimento da organização onde decorreu o estágio.

### **3.1.2 Métodos de recolha de dados**

A decisão e escolha acerca dos métodos de recolha de dados irá depender, seguramente, da forma como se realiza a investigação, das suas características e da natureza do problema em análise (Louro, 2019, p.49). O método de recolha dados apresenta-se como um mecanismo capaz de garantir o registo e controlo das informações, e consequente análise dos dados (Pardal & Lopes, 2011). Os métodos de recolha de dados podem ser entendidas como “o conjunto de processos operativos que nos permite recolher os dados empíricos” (Baptista & Sousa, 2011, p.70), tornando-se uma componente essencial do trabalho de investigação através da sua operacionalização. Relativamente ao conceito de “dados” este deve ser entendido como a totalidade de “materiais em bruto que os investigadores recolhem do mundo que se encontram a estudar; são os elementos que formam a base da análise” (Bodgan & Biklen, 1994, p.149) constituindo simultaneamente as pistas e as provas que nos ligam ao mundo empírico.

Importa ainda compreender que “a escolha dos instrumentos a utilizar para recolher os dados relativos ao estudo depende das questões enunciadas”, como defende Máximo-Esteves (2008, p.87). Considerando os métodos de recolha de dados mais relevantes e pertinentes para o desenvolvimento desta investigação, e

considerando aos pressupostos teóricos referidos anteriormente, como métodos de recolha de dados utilizaremos a entrevista semiestruturada e a análise documental.

### **Entrevista**

O principal objetivo da entrevista é a obtenção e recolha de informações de um entrevistado, relativamente a um determinado problema ou assunto. A entrevista é uma conversa intencional, composta por duas ou mais pessoas e conduzida por uma delas com o intuito de obter as informações desejadas (Morgan, 1998). Amado (2013) diz-nos que a entrevista é também um poderoso instrumento para recolher informações em diversos contextos, através de uma conversa orientada por objetivos precisos e de natureza intencional.

Tendo em consideração o tipo de procedimento, o entrevistador/investigador necessita criar uma atmosfera e ambiente de confiança com o entrevistado, caso contrário, os resultados obtidos podem não ser suficientemente credíveis. Os autores Bogdan e Biklen (1994, p.136) afirmam que as boas entrevistas caracterizam-se “pelo facto de os sujeitos estarem à vontade e falarem livremente sobre os seus pontos de vista”. É ainda importante considerar que é necessária alguma experiência, assim como capacidade de empatia para se recorrer a esta abordagem.

De acordo com o seu grau de estruturação podemos ter três diferentes tipos de entrevista, como descrito por Bogdan e Biklen (1994). A entrevista estruturada obedece a um guião rígido e assemelha-se ao inquérito por questionário, tornando a generalidade das respostas do tipo “não” ou “sim”. A entrevista semiestruturada apesar de apresentar um guião devidamente estruturado permite a flexibilização da sequência com que perguntas são realizadas e do léxico que se utiliza em função do entrevistado, permitindo uma maior autonomia de intervenção na resposta aos entrevistados e no direcionamento da entrevista. Na entrevista não-estruturada, ou entrevista aberta, o sujeito tem liberdade para estruturar o conteúdo da entrevista, à medida que o entrevistador vai estimulando o sujeito a falar sobre determinada área do seu interesse. Considerando a tipologia de entrevistas referidas anteriormente, e em concreto nesta investigação, foi realizado um modelo de entrevista semiestruturada, uma vez que, possui um guião pré-determinado com uma ordem que pode ser ajustada consoante se realiza a entrevista, tornando a entrevista flexível e mais capaz de analisar as compreensões e atitudes dos entrevistados (ver também Louro, 2019).

Num diálogo que é norteado pelas questões e perguntas a investigar, estabelecido entre quem entrevista e quem é entrevistado (Valles, 1997), é indispensável uma postura de detetive por parte do investigador, “reunindo partes de conversas, histórias pessoais e experiências, numa tentativa de compreender a perspetiva pessoal do sujeito” (Bogdan & Biklen, 1994, p.139).

De acordo com a tipologia de entrevistas utilizadas nesta investigação, estas foram realizadas quer presencialmente, quer *online*, através da aplicação Microsoft Teams e Skype, com o intuito de recolher o maior número de entrevistas possíveis e na tentativa de combater as restrições físicas provocadas pela pandemia Covid-19. Será efetuado o registo de áudio e posterior transcrição das mesmas em ficheiro informático. A realização das entrevistas realizar-se-á de forma intencional e de acordo com os objetivos da mesma, sendo garantido pelo entrevistador o seu caráter anónimo antes, durante e após o tratamento da informação.

### **Análise documental**

Como forma de compreender melhor o contexto de investigação, a análise documental apresenta-se como um mecanismo fulcral para o entendimento e perceção mais exato, elucidativo e concreto. Por se poderem revelar como “fontes de férteis descrições de como as pessoas que produziram os materiais pensam” (Bogdan & Biklen, 1994, p.176), os documentos utilizados nessa análise podem converter-se uma generosa base de dados.

Para os autores Batista e Sousa (2011) a análise documental apresenta-se como um mecanismo capaz de ser utilizado como complemento à informação recolhida através de outros métodos, para além da sua capacidade de descobrir novos assuntos e conhecimentos acerca de determinado problema. Na mesma linha de raciocínio Morgado (2012) diz-nos que existem duas perspetivas associadas à utilização da análise documental. Uma primeira perspetiva que tem por objetivo completar, enriquecer e fundamentar informações através da utilização de outras técnicas, e, por sua vez, uma segunda enquanto técnica particular da recolha de dados empíricos.

Este método de recolha de informação tem como objetivo apresentar de forma mais pertinente e conveniente a informação, facilitando a compreensão e a aquisição do maior número de informação recolhida (Sousa, 2005). Esta é uma técnica que



apresenta os seus benefícios bem definidos, uma vez que, os documentos utilizados “apresentam uma fonte estável e rica. Persistindo ao longo do tempo, os documentos podem ser consultados várias vezes (...) o que dá mais estabilidade aos resultados obtidos, (...) constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador, (...) surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto” (Ludke & André, 1986, p.39). Apresenta ainda um custo baixo e permite recolher informações quando não conseguimos ter acesso direto ao que está a ser analisado e investigado (Louro, 2019).

Para Bardin (2011) a análise documental tem como objetivo dar uma forma e representar de forma conveniente a informação. O grande propósito é facilitar o acesso ao investigador de uma base de dados rica em informação e conteúdo. De acordo com a autora, o objetivo da categorização da informação é fundamentalmente o de condensação da informação, para posterior armazenamento e consulta. Dos documentos analisados fará parte os documentos internos à instituição, assim como documentos não confidenciais e de livre acesso, associados às práticas e procedimentos de recrutamento e seleção. Este método de recolha de dados revelou-se fulcral na elaboração do enquadramento contextual, através do qual tornou possível descrever e caracterizar a história da instituição acolhedora de estágio, dos serviços prestados e certificações, do organigrama institucional, assim como da sua visão, missão e valores.

### **3.1.3 Métodos de análise de dados**

A análise de dados pode ser entendida como o processo de investigação e “organização sistemático de transcrições de entrevistas, notas de campo, e de outros materiais (...) com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão (...) e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou” (Bogdan & Biklen, 1994, p.205).

Analisar os dados de um estudo de caso não é uma tarefa fácil, são necessárias técnicas e estratégias bem demarcadas para que a tarefa de “examinar, categorizar, tabelar ou de outra forma, recombina as provas para dirigir as proposições iniciais de um estudo” (Yin, 2005, p.124), possa resultar em materiais compreensíveis e de correta interpretação. Podemos afirmar que a análise de dados é mecanismo através do qual é atribuído um significado à informação e documentação recolhida, para que os

resultados da investigação possam ser transmitidos de forma clara e concisa. É um mecanismo capaz de transformar páginas de informação com descrições vagas no verdadeiro produto final, que podem assumir diferentes tipos, desde planos de ação a livros (Bogdan & Biklen, 1994). Como método de análise de dados, ao longo desta investigação, recorreremos à análise de conteúdo.

### **Análise de conteúdo**

A análise de conteúdo engloba “a avaliação do conteúdo de um texto, no sentido de quantificar e desvendar frases, palavras e temas considerados “chave”, permitindo a sua comparação posterior” (Louro, 2019, p.55) e respetiva análise. Como defendido por Sousa (2005, p.265) a análise de conteúdo procura fundamentalmente “identificar categorias e unidades de análise, refletindo ambas a natureza do documento analisado em relação ao propósito da investigação”.

De acordo com Vala (1999) a técnica de análise de conteúdo pode ser parte integrante de qualquer um dos grandes tipos de procedimentos lógicos de investigação empírica, os métodos experimentais, de medida ou análise extensiva e de casos, podendo ser utilizada nos diferentes níveis da investigação empírica, concretamente “na fase descritiva para descrever os dados e na fase explicativa para criar sentidos e estabelecer relações entre esses dados” (Louro, 2019, p.55).

É uma técnica de análise de dados não obstrutiva e indireta, que aceita material não estruturado e possibilita o tratamento de um avultado número de dados. É através desses dados que se torna possível “fazer inferências válidas e replicáveis para o seu contexto” (Krippendorff, 1980, p.21).

Para Vala (2007) o grande objetivo da análise de dados é realizar inferências através da sistematização lógica das mensagens, sendo possível que as inferências ocorram diretamente sobre a fonte, sobre a situação em que esta concebeu o material ou, eventualmente, sobre o recetor e/ou destinatários das mensagens. Este processo de construção teórica implica a construção de categorias, sem o qual não é possível analisar a realidade em estudo. A articulação necessária e lógica das categorias possibilita, por sua vez, a construção da teoria ou setores da teoria. A permanente relação entre informação empírica e o trabalho analítico está na base destes pilares que são as categorias (Ezpeleta & Rockwell, 1989). Estas categorias são as ferramentas e os

conceitos que tentam atribuir sentido à análise da realidade em estudo e que, quando conduzidas com rigor e clareza, poderão levar à obtenção de resultados significativos e confiáveis (Bardin, 2011).

A análise de conteúdo irá ser utilizada após transcrição das entrevistas, através da criação de categorias de análise, decorrentes das questões e objetivos de estágio e de acordo com a pertinência das informações que servem os propósitos da nossa investigação. Incidirá também na análise de conteúdo dos diferentes documentos aos quais tivermos acesso, com o intuito de sustentar e explicar os diversos fenômenos e especificidades associados à instituição acolhedora de estágio.

### **3.2 Definição da amostra e problemas/questões em estudo**

Esta investigação, de natureza qualitativa, e com o intuito de dar resposta às questões centrais, tem como objetivo perceber como se desenvolvem as práticas e processos de recrutamento e seleção nos serviços de consultoria prestados pela organização na modalidade de trabalho temporário, assim como perceber, se existe, ou não, algum procedimento de avaliação desses mesmos processos.

Para definição da amostra, e dentro do universo de profissionais da organização, a sua seleção recairá sobre todos aqueles que diretamente se encontram envolvidos nos processos de recrutamento e seleção em trabalho temporário, nomeadamente profissionais de recrutamento e seleção da Talenter™ e suas empresas clientes.

Realizaram-se entrevistas semiestruturadas à população da amostra com o recurso à técnica de amostragem não probabilística - amostragem por conveniência, que compreende a seleção dos indivíduos através de um critério de disponibilidade, facilidade e rapidez (Hill & Hill, 2009).

Do conjunto de dados recolhidos será realizada uma análise e tratamento de dados que terá como categoria de análise a tipologia de processos de recrutamento e seleção adotados de acordo com as necessidades da organização que contrata este serviço de consultoria, assim como o que pode influenciar a adoção dessas práticas e procedimentos. Será também alvo de análise a existência, ou não, da avaliação dos processos de recrutamento e seleção, de modo a encontrar significados e conseguir contribuir assertivamente para a melhoria e desenvolvimento destes processos.

Analisar o processo de recrutamento e seleção implicará medir a relação entre o efeito do processo e a consecução dos objetivos pretendidos com o mesmo. Para isso, e no sentido de dar resposta às questões de partida nesta investigação, utilizaremos a informação recolhida através das entrevistas como meio para atingir o nosso grande objetivo nesta investigação.

Neste estudo foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas, sendo que 6 foram realizadas a responsáveis de recursos humanos das empresas cliente da Talenter™ e outras 6 a consultores de recursos humanos da Talenter™ que desempenham a função de recrutador.

Dentro da amostra dos responsáveis de recursos humanos das empresas cliente da Talenter™ temos 3 responsáveis de recursos humanos, 2 técnicos de recursos humanos generalistas e 1 administrador e responsável de recursos humanos. Relativamente à amostra dos consultores de recursos humanos da Talenter™ temos 4 consultores de recursos humanos e 2 *managers*.

Do perfil profissional dos entrevistados podemos afirmar que estes apresentam uma idade que varia entre os 24 e 40 anos, sendo 8 do género feminino e 4 do género masculino. As suas formações académicas, que se situam entre a licenciatura e o mestrado, englobam áreas como a Gestão de Recursos Humanos, Gestão, Psicologia, Filosofia, Sociologia e Formação, Trabalho e Recursos Humanos.

É de salientar que no âmbito das suas antiguidades na atual empresa temos 4 entre o primeiro e segundo ano, 3 entre o segundo e quarto ano e 5 com mais de quatro anos. No mesmo sentido e no que à experiência na função diz respeito, os resultados são semelhantes, sendo que 4 estão entre o primeiro e segundo ano, 3 entre o segundo e quarto ano e 5 com quatro ou mais anos. O quadro que se segue sintetiza as principais características da amostra.

Tabela 1. Descrição da amostra

Entrevistado	Gênero	Idade	Antiguidade na organização	Função na organização	Experiência na função	Habilitações acadêmicas	Formação acadêmica	Duração da entrevista
Entrevistado 1	F	24	1 - 2 anos	Consultora de RH	1 - 2 anos	Mestrado	Sociologia	45 min
Entrevistado 2	F	33	4 ou mais anos	<i>Manager</i>	4 ou mais anos	Mestrado	Psicologia	50 min
Entrevistado 3	F	25	1 - 2 anos	Consultora de RH	1 - 2 anos	Mestrado	Sociologia	50 min
Entrevistado 4	F	33	4 ou mais anos	<i>Manager</i>	4 ou mais anos	Licenciatura	Psicologia	40 min
Entrevistado 5	F	29	4 ou mais anos	Consultora de RH	4 ou mais anos	Licenciatura	Gestão de Recursos Humanos	45 min
Entrevistado 6	M	32	2 - 4 anos	Consultor de RH	2 - 4 anos	Mestrado	Gestão de Recursos Humanos	50 min
Entrevistado 7	M	31	2 - 4 anos	Técnico de Recursos Humanos	2 - 4 anos	Mestrado	Formação, Trabalho e Recursos Humanos	50 min
Entrevistado 8	F	28	1 - 2 anos	Responsável de Recursos Humanos	1 - 2 anos	Licenciatura	Sociologia	50 min
Entrevistado 9	F	27	1 - 2 anos	Responsável de Recursos Humanos	1 - 2 anos	Mestrado	Gestão de Recursos Humanos	50 min
Entrevistado 10	M	40	4 ou mais anos	Administrador e responsável pelos RH	4 ou mais anos	Licenciatura	Filosofia	55 min
Entrevistado 11	F	28	2 - 4 anos	Técnica de Recursos Humanos	2 - 4 anos	Mestrado	Psicologia	30 min
Entrevistado 12	M	31	4 ou mais anos	Responsável de Recursos Humanos	4 ou mais anos	Mestrado	Gestão	35 min

### 3.3 Procedimentos

Os entrevistados pertenciam a diferentes distritos, mais concretamente distritos da zona centro e norte do país. A realização das entrevistas semiestruturadas, com um guião ajustado aos profissionais de recrutamento e seleção da Talenter™ e um outro ajustado aos responsáveis das empresas cliente, decorreu entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022, com uma duração compreendida entre os 30 minutos e os 55 minutos. As entrevistas foram realizadas presencialmente e *online*, tendo o agendamento sido realizado presencialmente, email ou telemóvel, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados.

Antes da realização das entrevistas foi realizada uma entrevista piloto para cada um dos guiões, com vista a verificar a aplicabilidade dos mesmos. As entrevistas foram gravadas com o consentimento prévio dos participantes e os entrevistados foram esclarecidos do carácter anónimo da entrevista, assim como de que poderiam solicitar a qualquer momento o fim da mesma. Foram igualmente esclarecidos sob o modo como seriam efetuados os registos áudio e a transcrição das entrevistas, tendo-lhes sido dado a conhecer o conteúdo da transcrição. Após apresentação dos principais instrumentos e procedimentos metodológicos passaremos ao capítulo da análise e discussão dos resultados obtidos.

## **Capítulo IV - Análise e discussão de resultados**

No decorrer deste capítulo será alvo de análise e discussão os resultados obtidos relativamente à avaliação dos processos de recrutamento e seleção adotados pela Talenter™ nos seus serviços. O principal objetivo passa por conseguir dar resposta às problemáticas de partida, explanadas na introdução deste relatório sob a forma de questões centrais, através da articulação entre a análise de conteúdo das entrevistas realizadas e o estado da arte contemplado no capítulo II.

Em relação às entrevistas foram elaborados dois guiões de entrevista (apêndice a e b), com o intuito de termos disponível um guião de entrevista ajustado para os responsáveis de recursos humanos das empresas cliente da Talenter™, assim como um guião de entrevista ajustado para os consultores de recursos humanos da Talenter™ que desempenham no seu dia a dia a função de recrutador. Ambos os guiões são constituídos por duas partes, onde na primeira parte é realizada uma breve caracterização pessoal e profissional do entrevistado, sendo que a segunda parte é composta por um conjunto de questões previamente delineadas acerca do tema a investigar. Este capítulo é composto pela análise de conteúdo das entrevistas realizadas e por uma proposta de procedimento de avaliação.

### **4.1 Análise das entrevistas**

Com o intuito de dar resposta às problemáticas de partida para esta investigação, neste ponto, será dada resposta às categorias de análise de conteúdo, com base na informação recolhida através da realização das 12 entrevistas semiestruturadas.

Será realizada uma análise de conteúdo e reflexão em torno dos resultados obtidos à luz das experiências dos nossos entrevistados.

#### **4.1.1 A centralidade do recrutamento e seleção em contexto organizacional**

Da análise dos dados recolhidos e em relação às tarefas desenvolvidas no âmbito das funções da nossa amostra, podemos afirmar que todos os elementos, sejam recrutadores ou responsáveis pelos recursos humanos da sua empresa, se encontram de algum modo ligados ao recrutamento e seleção. Para aqueles que desempenham a

função de consultor de recursos humanos da Talenter™, essa ligação surge com a necessidade de desenvolver aquelas que são as suas responsabilidades e funções, nomeadamente:

“Gestão de equipas de trabalho, entrevistas de recrutamento, análise de KPI e tarefas administrativas associadas ao recrutamento.” (E2)

“No meu dia a dia realizo várias tarefas como a publicação de anúncios relativos a ofertas de trabalho, atendimento ao público, recrutamento e seleção (...).” (E1)

Todos eles afirmam que é uma prática que acontece diariamente, enquanto desempenham as suas funções, apesar de lhe reconhecerem diferentes pesos, como podemos constatar:

“Diria que mais de metade do meu dia é passado a recrutar.” (E6)

“Grande parte do meu dia a dia é à volta dos processos de recrutamento e seleção. Diria que uns 75%, pelo menos.” (E5)

“Cerca de 10% do trabalho realizado.” (E2)

Relativamente aos responsáveis de recursos humanos das empresas cliente praticamente todos afirmam que o recrutamento e seleção faz parte do seu desempenho de funções. No entanto, e como podemos constatar, o desempenho de funções na área do recrutamento e seleção, para estes responsáveis, acontece em estreita ligação com a Talenter™, de acordo com as motivações e interesses da organização que integram. Assim, e quando questionados acerca dos motivos pelos quais a sua organização decidiu recorrer aos serviços de recrutamento e seleção obtivemos respostas como a necessidade de obter o máximo de candidatos para as vagas em aberto, a necessidade de reforçar as equipas de acordo com as necessidades do momento, a falta de tempo e a estabilidade e garantia de um serviço contratado a uma empresa externa, como referem:

“Para conseguir obter o máximo de candidatos para as vagas em aberto.” (E9)



“Como não tenho muito tempo decidimos contratar o serviço de recrutamento e seleção a uma empresa externa.” (E10)

“(…) preferimos colaborar com uma entidade externa que nos oferece garantias nesta fase.” (E12)

Podemos assim constatar que alguns destes argumentos são evidenciados ao longo da revisão da literatura, como por exemplo a elevada capacidade de resposta num curto espaço de tempo referenciado por Niță e Isac (2016) e Florea (2014), a necessidade de reforço das equipas face às necessidades do momento (Forde & Slater, 2016), assim como a redução da carga administrativa aludido por Lencastre (2006).

#### **4.1.2 As especificidades dos processos de recrutamento e seleção**

Da análise dos dados recolhidos e em relação às especificidades dos processos de recrutamento e seleção, todos os elementos da nossa amostra consideram que os processos de recrutamento e seleção são adequados aos objetivos da organização, quer do ponto de vista da organização que presta o serviço, quer do ponto de vista da organização que contrata o serviço. Para os consultores de recursos humanos da Talenter™ esta adequação reflete-se, essencialmente, na satisfação dos clientes:

“Se os nossos clientes se encontram satisfeitos acho que podemos dizer que sim, os processos são adequados.” (E5)

“Mas sim, apesar de eu achar que são estratégias um pouco morosas conseguimos satisfazer nos nossos clientes, por isso, não deixa de ser adequado.” (E3)

Para os clientes, representados na nossa amostra através dos seus responsáveis de recursos humanos, essa concordância é espelhada através de argumentos como a canalização dos seus colaboradores para outras tarefas, o facto de terem nos seus quadros colaboradores provenientes dos processos de recrutamento e seleção da Talenter™, fenómeno usual e descrito pelos autores Lencastre (2006) e Célestin (2000), a resposta rápida e assertiva na colocação de colaboradores, a duração da parceria e,

ainda, a capacidade de resposta consoante os picos de trabalho que vão existindo (Gomes *et al*, 2008):

“(...) conseguimos assim dispendir mais tempo em outras tarefas.” (E7)

“(...) conseguem dar resposta às nossas necessidades, tendo em conta os picos de trabalho que vão existindo.” (E9)

Face a esta externalização do serviço de recrutamento e seleção é de todo expectável que nem sempre saibam como se encontram estruturados esses mesmos processos, para os responsáveis de recursos humanos das empresas cliente. Apesar de serem da área admitem, na sua generalidade, não estar completamente dentro do assunto, mesmo fazendo parte do processo em determinadas situações:

“Sinceramente não estou bem dentro do assunto (...) Dependendo do tipo de perfil por vezes participamos na seleção dos candidatos (...) A entrevista final de validação é sempre feita por nós aqui na fábrica.” (E7)

“Tenho pouca noção. (...) A única fase em que participo é na entrevista final para admitirmos ou não os trabalhadores.” (E10)

(...) tenho um apanhado geral sobre como se processa o recrutamento e seleção nessas empresas. Os processos devem contemplar fases como publicação de oferta, triagem, testes de seleção e entrevistas.” (E11)

Por sua vez, quando questionados acerca da estruturação dos processos de recrutamento e seleção, os consultores de recursos humanos da Talenter™ fazem-no de forma mais específica e pormenorizada, como seria de esperar, apontando que essa estruturação pode ser organizacional, isto é, dividida em recrutamento de perfis não especializados/indiferenciados (tratados pelas equipas operacionais que integram a empresa da Talenter Trabalho Temporário) e recrutamento de perfis especializados de quadros superiores (tratados pelas equipas especializadas da Header). A estruturação dos processos de recrutamento e seleção do ponto de vista da sua operacionalização também não ficou de parte, pelo que são apresentadas as etapas desse processo,

independentemente de estarmos perante o recrutamento de um perfil especializado ou não:

“Independentemente de estarmos a recrutar um perfil especializado ou um perfil de não especializado/trabalho temporário, grosso modo, o processo de recrutar consiste em abrir a oferta, divulgar, triar as candidaturas, estabelecer contactos com os candidatos, aplicar testes ou provas aos candidatos (...).” (E6)

“No grupo Talenter, os processos de R&S encontram-se estruturados da seguinte forma: perfis não especializados são tratados pelas equipas operacionais que integram a empresa de Talenter Trabalho Temporário e os perfis de quadros superiores são tratados pelas equipas especializadas da Header – Recruitment and Training.” (E1)

Em relação ao ajustamento e diferenciação dos processos de recrutamento e seleção, face às necessidades e realidade organizacional da empresa que contrata este serviço, praticamente todos os elementos da amostra concordam que esse ajustamento e diferenciação existe, ajustamento esse que de acordo com Coutinho (2015) é influenciado pelas necessidades da organização e da tipologia de perfis que a organização pretende recrutar. Para os responsáveis de recursos humanos das empresas cliente esse ajustamento e diferenciação acontece devido a fatores como a especialização do perfil a recrutar, a urgência do recrutamento e o número de candidatos a recrutar, evidenciando-se em determinados momentos e sob a forma de:

“(…) Quanto mais especializado o perfil maior é a tendência para o processo ser mais moroso.” (E7)

“(…) posso afirmar que dependendo dos nossos requisitos de tempo ou número de colaboradores possam existir diferenças para a resposta que nos é dada.” (E10)

“(…) Um dos aspetos positivos é a troca de feedback entre a Talenter e nós, assim como o facto de nos colocarem diariamente a par do ponto de situação dos recrutamentos.” (E9)

Para aqueles que operacionalizam o processo de recrutamento e seleção essa diferenciação começa desde logo no perfil do profissional que está a recrutar, uma vez que existem equipas que recrutam, maioritariamente, para funções executivas ou

quadros superiores, assim como equipas que recrutam para funções indiferenciadas (na generalidade trabalho temporário). São referidos alguns fatores em comum com os restantes elementos da amostra como o número de trabalhadores e a urgência do recrutamento, assim como outros fatores como por exemplo:

“(…) formação/especialização, área geográfica ou até mesmo o tipo de função vai sempre influenciar o modo como realizamos o recrutamento.” (E5)

“Claro que há ter em conta o mercado no qual estamos inseridos, o perfil para o qual estamos a recrutar e os requisitos exigidos da função, bem como do cliente, que acaba por individualizar cada processo.” (E3)

No seu entender esse ajustamento é observável, por exemplo, na fase da triagem, onde consoante o tempo disponível para o recrutamento esta pode ser mais ou menos exaustiva. Essa diferenciação acontece também no desenrolar do processo de recrutamento e seleção através do consultor de recursos humanos da Talenter™ onde, no desempenho das suas funções, faz por acompanhar o cliente de perto, com o intuito de perceber as especificidades do posto de trabalho, assim como do perfil requisitado, aspetos descritos por Gomes *et al* (2008). De acordo com os entrevistados:

“(…) conhecer de forma adequada e eficaz o posto de trabalho permitindo, assim, conhecer melhor o perfil desejado e afinar o recrutamento nesse sentido.” (E2)

“Para isso é realizado um acompanhamento próximo ao cliente por forma a que o perfil seja ajustado ao que o mesmo procura. Em alguns casos, existe mesmo uma visita presencial ao cliente por forma a conhecer o posto de trabalho. Para além disto, são realizados *reports* constantes ao cliente face aos candidatos que reúnem o perfil procurado.” (E4)

#### **4.1.3 A avaliação dos processos de recrutamento e seleção**

Da informação recolhida no âmbito avaliação dos processos de recrutamento e seleção podemos afirmar que não existe um método ou procedimento de avaliação

predefinido e devidamente estruturado. Alguns dos consultores de recursos humanos da Talenter™ reconhecem que existem alguns procedimentos de validação do processo, denominado de *follow-up*. Esse procedimento consiste em acompanhar o colaborador no primeiro dia, assim como no final do primeiro mês, no sentido de averiguar a sua admissão e o seu ajustamento à função, respetivamente:

“(…) É feita a validação da entrada do candidato no primeiro dia de trabalho e após um mês é feito o *follow-up*, onde se verifica junto da empresa e do colaborador *feedback* acerca da admissão do colaborador.” (E2)

“Não existe uma avaliação predefinida, vamos simplesmente dialogando com o cliente ao longo do tempo sobre o sucesso do processo.” (E5)

Considerando agora a experiência dos responsáveis das empresas clientes, podemos constatar que existe concordância quanto à ausência de um processo de avaliação formal devidamente estruturado e padronizado. Reconhecem a existência de contactos que incluem a troca de impressões e de *feedback* quanto à admissão de novos colaboradores, com o intuito de aferir se existe atrito entre as admissões e se o colaborador se encontra integrado na empresa:

“Nós estamos em contacto regularmente e vamos trocando impressões (...) no dia da admissão e passado um mês da integração do novo colaborador somos sempre questionados sobre como está a decorrer a integração no novo colaborador.” (E8)

“Não existe nenhum mecanismo de avaliação parametrizado. Existe sim um diálogo constante face a situações inopinadas e rotineiras. Usualmente no primeiro dia de trabalho dos colaboradores somos contactados de modo a confirmar o início de funções do colaborador e depois vamos mantendo o contacto face ao que possa surgir.” (E11)

Dentro da frequência com que esta avaliação dos processos de recrutamento e seleção acontece, assim como se essa frequência é satisfatória, podemos afirmar que dos resultados obtidos temos dois grandes grupos de resposta. Por um lado temos aqueles que identificaram de imediato a não existência de um processo de avaliação formal e devidamente estruturado e padronizado, pelo que as suas respostas não nos

permitem recolher informações além da inexistência desse procedimento. Por outro lado temos aqueles que reconhecem o mecanismo de *follow-up*, que ocorre entre o consultor de recursos humanos da Talenter™ e o responsável da empresa cliente de forma informal, como um mecanismo de avaliação composto por dois momentos, no primeiro dia e passado um mês do colaborador assumir funções.

“Aquando da data de admissão e um mês após a data de admissão, ou seja, duas vezes.”  
(E2)

Considerando esse mecanismo como o único procedimento de avaliação dos processos de recrutamento e seleção, mesmo a ocorrer de forma informal, os mesmos que lhe reconhecem essa capacidade consideram que esta é uma frequência satisfatória e suficiente para perceber se o recrutamento foi bem sucedido, como referem:

“Sim, passado um mês é suficiente para perceber se tanto o cliente como o candidato estão em sintonia e se o recrutamento foi um sucesso. Após este período a relação candidato-entidade empregadora passará à fase de consolidação e a Talenter termina o acompanhamento.” (E4)

“(...) após os 30 dias, os colaboradores já estão integrados e a taxa de atrito é muito mais baixa, pelo menos connosco. Mas como disse, como vamos falando em diferentes momentos, vamos trocando impressões.” (E8)

Questionados acerca da finalidade da avaliação dos processos de recrutamento e seleção as respostas são unânimes e todas caminham no mesmo sentido. A percepção que existe é de que essa avaliação é importante se pretendermos otimizar os processos, tornando-os mais eficazes e com vista a obter melhores resultados, sem descurar a realidade organizacional onde nos encontramos e as necessidades dos clientes. No meio dessa avaliação importa acima de tudo perceber como correu o recrutamento, assim como o que é passível de ser melhorado ou aprimorado:

“No meu ponto de vista é uma ferramenta útil caso se pretenda aferir o que correu de forma positiva ou menos positiva, assim como analisar e ajustar as eventuais necessidades de recrutamento.” (E7)

“Melhorar práticas e introduzir novos mecanismos com vista a aperfeiçoar os resultados obtidos.” (E12)

Importa ainda dizer que esta avaliação adquire especial relevo para aqueles que diariamente desempenham funções na área do recrutamento e seleção, isto porque, grande parte da faturação da empresa depende do desenvolvimento desses processos e, conseqüentemente, quanto maior for a taxa de sucesso e eficácia nestes processos maior será a faturação. É também importante na medida em que se torna possível refletir em torno das metas e objetivos propostos, assim como perceber o ponto de situação dos processos. Para além de todos os aspetos elencados anteriormente esta é uma ferramenta útil para se perceber se a empresa que presta o serviço está a ir ao encontro das necessidades para as quais foi contratada.

“Por forma a aferir o grau de satisfação com o nosso recrutamento e verificar a necessidade de novo recrutamento em caso de desistência do candidato.” (E2)

“A avaliação é feita com o intuito de perceber a satisfação do cliente e a satisfação do colaborador. Este *feedback* é fundamental para os indicadores de análise da Talenter.” (E4)

Relativamente à otimização dos processos de recrutamento e seleção e um conseqüente aumento da vantagem competitiva todos partilham da mesma opinião. É ponto assente que só com a rentabilização ao máximo dos processos de recrutamento e seleção se torna possível conseguir oferecer o melhor serviço aos clientes, elevando os índices de resultados. Com isso o *feedback* dos colaboradores e clientes será mais positivo, tornando-se num fator de fidelização face à concorrência:

“Sem dúvida. Com tanta oferta de serviços que o mercado dispõe, temos que marcar a diferença pela satisfação e eficácia do serviço. Só assim nos conseguiremos posicionar face à concorrência.” (E4)

“(…) daí existir a necessidade de estar em constante evolução, ajustarmo-nos de modo a aumentarmos a nossa vantagem competitiva, atrairmos os candidatos e, por outro lado, conseguirmos dar resposta ao cliente.” (E1)

Para os responsáveis de recursos humanos das empresas cliente acresce ainda o facto que o principal interesse é de que os colaboradores recrutados, por intermédio desses processos, se encontrem realizados e alinhados com aquelas que forem as metas da empresa, como também defendem os autores Stoilkovska, Ilieva & Gjakovski (2015), no sentido de evitar desistências e conseqüente rotatividade de trabalhadores. A competência dos colaboradores também é algo procurado e que deve andar lado a lado com a otimização dos processos de recrutamento e seleção:

“(…) Ficamos todos a ganhar se os processos da Talenter forem os mais otimizados possíveis. Seja para o recrutamento de alguma função mais executiva ou para um trabalhador temporário, se nos conseguirem fornecer os colaboradores mais competentes só temos a ganhar.” (E9)

#### **4.1.4 As fraquezas, as ameaças, as oportunidades e as forças dos processos de recrutamento e seleção**

No que concerne às fraquezas associadas ao processos de recrutamento e seleção da Talenter™ salientamos aspetos como a existência de um período de carência (que pode ir dos 1 aos 6 meses, de acordo com o grau de especialização) desajustado à realidade, que faz com que por vezes seja necessário substituir candidatos sem imputação de novo custo à empresa cliente, a vulnerabilidade do setor do trabalho temporário, por vezes as empresas cliente trabalham com várias empresas de trabalho temporário e vão contratando ou deixando de contratar consoante o negócio seja mais rentável, a dificuldade em fidelizar colaboradores com os ordenados praticados face às exigências de trabalho ao fim de semana e por turnos, a incerteza relativa a processos de recrutamento e seleção que decorrem de forma ágil como resultado das



necessidades da empresa e até a inexistência de um método de avaliação padronizado para os processos de recrutamento e seleção.

“A vulnerabilidade do setor do trabalho temporário.” (E1)

(...) o período de garantia nem sempre está ajustado à realidade.” (E4)

(...) já que falamos em avaliar os processos de recrutamento e seleção acredito que não existir um método de avaliação padronizado possa ser uma fraqueza (...).” (E5)

Como estratégia para diminuir ou anular estas fraquezas surgem sugestões como a redução do período de carência para 15 dias, ou ajustamento do mesmo mediante a função, melhorar as condições de trabalho e as remunerações, de acordo com um estudo realizado por Booth, Francesconi e Frank (2002) o trabalho temporário está associado a salários baixos, adotar uma abordagem mais próxima e pessoal durante o desenrolar de um processo de recrutamento e seleção, em especial àqueles que decorrem de forma célere, instituir um método de avaliação do processo de recrutamento e seleção e ainda tornar a marca Talenter™ uma referência:

“(...) Resta-nos trabalhar para tornar a nossa marca uma referência. Deixar os nossos clientes satisfeitos é o nosso grande objetivo.” (E1)

“(...) melhorar as condições de trabalho e as remunerações.” (E6)

Do ponto de vista das ameaças que podemos descrever como associadas aos processos de recrutamento e seleção evidenciamos a baixa literacia digital da população, uma vez que grande suporte de partilha de ofertas de emprego é realizada através da *internet*, a crise económica e financeira que atravessamos, muito por culpa da pandemia que vivemos nos dias de hoje, a forte concorrência na área, a desistência inopinada de candidatos, que por vezes acontece no final do processo de recrutamento e seleção, a dificuldade em perceber as reais motivações de alguém, quando recorremos a chamada ou video chamada, assim como a escassez de candidatos:

“(…) certos candidatos (….) no dia em que têm de iniciar funções (….) muitas das vezes não comparecem (…). É algo que é bastante negativo, porque fizemos todo o processo de recrutamento e seleção e no final, não conseguimos satisfazer o cliente, infelizmente, é algo que não conseguimos controlar.” (E1)

“Sem dúvida, a escassez de candidatos. Nesta fase a pandemia veio restringir em grande número o volume de candidatos.” (E4)

“(…) A literacia digital da população do meio rural também não está ao mesmo nível das pessoas das grandes cidades.” (E12)

“(…) as pessoas têm mantido os subsídios devido à pandemia e a mão de obra tem sido escassa.” (E9)

Para diminuir ou eliminar estas ameaças são apresentadas alternativas como a implementação de mecanismos de divulgação de ofertas de trabalho a decorrer presencialmente e em maior número, como por exemplo em feiras de emprego, escolas/universidades e outras instituições, aumentar os canais de divulgação de ofertas e criação de protocolos. A flexibilização dos perfis em recrutamento também seria um aspecto importante e que permitiria ao recrutador enquadrar e ajustar de forma mais assertiva os requisitos e as necessidades do cliente, isto porque, e como defende Rocha (2005) o ideal é existir um ajustamento entre o perfil selecionado e a função a desempenhar. Alguns dos entrevistados partilham ainda a opinião de que a escassez de candidatos está diretamente relacionada com a atribuição de apoios por parte do estado, pelo que, só quando os mesmos terminarem se tornará possível ter candidatos em número aceitável e com interesse nas ofertas divulgadas:

“Considero que os candidatos são um fator chave nos nossos procesos de recrutamento e considero que enquanto tiverem apoios, rendimentos provenientes da parte do estado, não irão ter interesse nas nossas ofertas de trabalho.” (E1)

“Aumentar os canais de divulgação, fazer ações de divulgação presencial junto de instituições como escolas/universidades, realizar ações de divulgação junto do IEFP ou estabelecer protocolos de procura de trabalho junto dos mesmos.” (E6)

“(…) aumentar os vencimentos (….)”. (E10)

“(...) se não conseguimos chegar às pessoas através do online temos a necessidade de o fazer presencialmente.” (E12)

Relativamente às oportunidades associadas aos processos de recrutamento e seleção é ponto assente que essas oportunidades se encontram associadas às equipas e ao profissionalismo que lhes é reconhecido. As equipas são apresentadas como sendo jovens, dinâmicas, altamente especializadas, motivadas e com capacidade de obter elevados índices de produtividade. A entajuda entre as equipas, o trabalho personalizado e a abordagem mais próxima e transparente faz com que perdurem os laços de confiança entre cliente e prestador de serviços.

“(...) A título de exemplo temos profissionais de recrutamento e seleção especializados em trabalho temporário e profissionais de recrutamento e seleção que só executam recrutamento dentro de áreas de negócio específicas e para perfis especializados.” (E4)

Quando questionados sobre como essas oportunidades se poderiam converter em vantagem competitiva surge a apreciação de que aumentar o número de clientes e candidatos, sem esquecer de fidelizar aqueles com quem já possuem laços laborais, acabará por contribuir para o aumento do valor de mercado da marca Talenter™. É ponto assente que associado ao crescimento da empresa se encontra associada uma consequente melhoria das condições oferecidas aos colaboradores, crescimento esse que depende diretamente do alinhamento dos interesses dos candidatos e das organizações, no sentido de tornar possível a otimização entre a satisfação e o rendimento, como descrito por autores como Caetano & Vala (2007) e Gomes *et al* (2008).

“Tudo o que consigamos fazer a mais e melhor face aos nossos concorrentes só nos torna mais atrativos no mercado de trabalho na área do recrutamento e seleção, seja ele especializado ou no trabalho temporário. O nosso profissionalismo e os instrumentos que temos à nossa disposição fazem com que consigamos oferecer um serviço de referência na área.” (E5)

No que diz respeito às forças associadas aos processos de recrutamento e seleção importa salientar a cooperação e o trabalho de equipa que existe entre os consultores de recursos humanos da Talenter™, seja entre consultores da mesma equipa ou até mesmo entre equipas de diferentes pontos do país. O conhecimento e experiência no mercado de trabalho, as redes de contacto existentes, a organização, transparência e profissionalismo, aliada à rapidez de resposta, satisfação e proximidade ao cliente são sem dúvida uma das mais valias e as principais forças elencadas pela nossa amostra. O acompanhamento personalizado e à medida do cliente, assim como os *reports* que permitem ao cliente conhecer em detalhe o candidato também são alvo de destaque:

“O envio do nosso Talenting Report (documento com o perfil académico, profissional e pessoal do candidato) permite aos clientes ter uma noção mais abrangente de todo o perfil do candidato. Temos um documento diferenciador e personalizado, que para além de conter o perfil e as skills dos candidatos tem o nosso parecer pessoal obtido através das entrevistas e das nossas ilações acerca do candidato, permitindo ao cliente, muitas vezes, ver para além do perfil técnico do candidato. Este acompanhamento mais próximo e atento ao cliente e futuro colaborador faz com que consigamos prestar um serviço mais personalizado.” (E2)

(...) uma das forças que considero bastante positiva nos nossos processos é o trabalho em equipa. Ajudámos muitas das nossas equipas nos vários processos de recrutamento e seleção das outras delegações de Norte a Sul e ilhas. Só assim unidos conseguimos dar a nossa melhor resposta.” (E1)

Para os responsáveis de recursos humanos das empresas cliente a abertura para responder às solicitações e a disponibilidade para auxiliar na gestão das pessoas é uma referência. O reconhecimento no mercado de trabalho da marca Talenter™ e a existência de colaboradores que de forma regular participam nos processos de recrutamento e seleção são também uma mais-valia, na medida em que torna possível uma resposta mais rápida aos clientes. A forma como se apresenta o produto final do processo de recrutamento e seleção, sob a forma de relatório, também é um aspeto que merece ser destacado.

“Uma boa capacidade de resposta face às nossas necessidades. Conseguimos sempre de forma célere preencher as vagas que temos em aberto, sejam elas para funções mais específicas da nossa empresa ou em perfis de trabalho temporário. A qualidade do serviço faz com que estejamos satisfeitos.” (E9)

“(…) O acompanhamento e envolvimento da Talenter simplifica o processo e nós conseguimos manter o foco no que nos é exigido.” (E8)

#### **4.1.5 Sugestões de práticas a implementar aos processos de recrutamento e seleção**

Importa agora refletir em torno das práticas associadas aos processos de recrutamento e seleção. Da totalidade da nossa amostra, todos consideram as práticas positivas. De acordo com os consultores de recursos humanos da Talenter™ o *feedback* tem sido bastante positivo e a empresa continua a crescer no seu mercado e a aumentar o seu volume de negócio, mérito este que deve ser atribuído a quem trabalha diariamente para que seja possível atingir os resultados propostos. Apesar disso, é ponto assente que mesmo tendo obtido bons resultados é possível melhorar as práticas associadas aos processos de recrutamento e seleção, como por exemplo através de novas estratégias de *marketing*, com vista a chegar mais rápido e a um maior número de candidatos:

“De modo geral sim. No entanto, acho que poderíamos a nível de *marketing* tentar arranjar novas estratégias para conseguir chegar mais rapidamente e a um maior número de candidatos.” (E3)

“Sim, as nossas práticas permitem conseguir clientes fidelizados, que posteriormente nos procuram para outros serviços, seja de TT, outsourcing ou formação especializada.” (E4)

Em concordância com a restante amostra, os responsáveis de recursos humanos das empresas cliente assumem o cariz positivo das práticas associados aos processos de recrutamento e seleção, essencialmente, devido à satisfação que o mesmo lhes proporciona. São apresentados argumentos como o aumento da própria faturação e

angariação de mais negócio, a longa duração da parceria com a Talenter™, assim como o facto de terem nos seus quadros colaboradores que ingressaram na empresa por intermédio da Talenter™ e por via do trabalho temporário. Ainda assim, é reconhecido que mesmo existindo esse agrado continua a ser importante que exista margem de melhoria dos processos:

(...) No entanto sou da opinião que existe sempre margem para melhorias e se for plausível fazê-lo ficamos bastante agradecidos porque neste momento temos falta de candidatos. Precisamos de toda a ajuda possível para atingir as nossas metas e cumprir com os clientes que temos em mão.” (E11)

“Sim. Caso contrário não teríamos convidado alguns dos colaboradores que ingressaram pela via do trabalho temporário a efetivar.” (E12)

Quando interrogados acerca de eventuais práticas que considerariam ser uma mais valia para a organização, com vista à melhoria dos processos de recrutamento e seleção obtivemos respostas como a adequação dos métodos de recrutamento ao perfil a recrutar, fomentar a troca de experiências entre colegas e estimular ainda mais o trabalho em equipa, a partilha de processos de recrutamento e seleção entre diferentes equipas como mecanismo capaz de gerar sinergias, com o intuito de aquisição de conhecimentos em diferentes áreas de negócio, assim como dar a conhecer os serviços prestados pela Talenter™ através de novas estratégias de *marketing*:

“Adequar os métodos de recrutamento ao perfil, por exemplo (...)” (E2)

“Partilha de processos de R&S entre equipas, por forma a gerar sinergias, permitindo assim a aquisição de conhecimentos entre áreas de negócio.” (E4)

“Acredito também que existe sempre espaço para introduzir melhorias, como as da avaliação dos processos de recrutamento e seleção, ou como por exemplo aumentar os canais de divulgação das nossas ofertas (...). Acima de tudo o importante é ir ao encontro das necessidades dos nossos clientes, assim como o que procuram os trabalhadores que recrutamos.” (E5)

“(…) acredito que práticas como o trabalho de equipa e a troca de experiências pode ajudar toda a gente a crescer (…). Se todos contribuirmos para o sucesso coletivo ficamos todos a ganhar.” (E6)

Na opinião dos responsáveis de recursos humanos das empresas cliente é ainda defendido a utilização de canais de divulgação de ofertas diferenciados, um conhecimento exaustivo da cultura e das necessidades organizacionais, relativamente ao cliente a quem prestam o serviço, isto porque, de acordo com Sangeetha (2010) e Ueda e Ohzono (2013), o sucesso de uma empresa, tal como a motivação dos seus colaboradores, acontece mais facilmente quando os seus valores e comportamentos confluem. A implementação de práticas e políticas de retenção de pessoas na vertente do trabalho temporário, a divulgação da cronologia associada às diferentes fases dos processos de recrutamento e seleção, que de acordo com os autores D’Ávila, Régis & Oliveira (2010) é um processo bastante complexo e que incorpora varias fases, a criação e/ou desenvolvimento de uma base de dados ou banco de candidatos, por forma a dar resposta a necessidades urgentes e inopinadas, uma presença mais física no desenrolar dos processos de recrutamento e seleção, no sentido de melhorar a imagem e a confiança na empresa, melhorar as retribuições monetárias aos colaboradores e realizar a entrevista de seleção final juntamente com o consultor de recursos humanos são ainda aspetos a considerar.

“(…) Sei que temos os *reports* da Talenter mas, por exemplo, se houvesse possibilidade de partilhar a entrevista final com o consultor do process podíamos ter uma entrevista mais completa com o candidato e afunilar o resultado de acordo com os nossos interesses e necessidades.” (E11)

“Divulgar a cronologia de todas as fases do processo de recrutamento e seleção, isto é, comunicar que a oferta vai estar aberta até dia “x”, a triagem ocorre até determinada data, etc. Creio que assim se consegue fidelizar o trabalhador e manter o mesmo interessado no processo. Criar um banco de candidatos também seria uma boa ideia, acredito que muitos candidatos bons fiquem pelo caminho em determiandas vagas mas que quando enquadrados noutras ofertas possam ser boas opções.” (E12)

Por fim, e com o propósito de perceber como é que essas práticas se poderiam revelar uma mais valia para a organização, são elencadas as seguintes considerações. O aumento da motivação e produtividade das equipas, o aumento do espírito de equipa, a evolução profissional dos consultores de recursos humanos, maior retenção de recursos humanos e capacidade de antecipação de problemas, o aumento da faturação, o aumento da eficácia e da celeridade do processo de recrutamento e seleção, o recrutamento de colaboradores mais adequados e ajustados à função, de modo a que tanto candidato como empregador possam ver as suas necessidades satisfeitas (Sekiou *et al* (2001); Werther & Davis, 2008; Kumar & Gupta, 2014) e, ainda, a melhoria das condições de oferta a clientes e colaboradores, de acordo com as suas necessidades e interesses.

“ (...) Ao obtermos um maior número de candidatos qualificados e competentes a nossa capacidade de resposta aumenta e com isso o nosso negócio vai crescendo.” (E2)

“(…) só temos a ganhar se conseguirmos melhorar todos os processos, incluindo os de recrutamento e seleção. Se junto dos nossos clientes conseguirmos diminuir a taxa de atrito, que sempre vai existir, ficam todos a ganhar, nós e o cliente. O nosso interesse é cumprir com os nossos clientes e obter mais e melhores resultados.” (E6)

“Ao encontrar canais de divulgação diferenciados poderia aumentar o alcance das ofertas e conseqüentemente (...) permitiria selecionar colaboradores ainda mais adequados e ajustados à função.” (E8)

“Uma maior retenção de recursos humanos e antecipação de problemas (...)” (E9)

Assim, olhando à totalidade dos dados recolhidos e analisados, podemos afirmar que não se encontra implementado qualquer tipo de mecanismo capaz de avaliar os processos de recrutamento e seleção, estruturado de forma intencional e organizado. No entanto, e como podemos constatar ao longo deste capítulo, várias são as vantagens que a implementação de um processo deste tipo poderia trazer à organização. Atendendo ao princípio da melhoria contínua e com vista ao incremento da vantagem competitiva da Talenter™, face aos seus concorrentes no mercado de trabalho, torna-se fulcral considerar a implementação de um método estruturado capaz de avaliar os processos de recrutamento e seleção da organização.



## 4.2 Introdução de um procedimento de avaliação

Nesta secção é apresentado um modelo de avaliação a implementar nos processos de recrutamento e seleção, atendendo ao princípio da melhoria contínua e que tem como principal aspiração incrementar a vantagem competitiva da Talenter™. Importa ainda referir que o modelo aqui proposto é o resultado da junção entre a análise dos dados recolhidos e analisados no decorrer do presente capítulo com a experiência profissional na área do recrutamento e seleção, obtida no decorrer dos três meses do estágio curricular e realizado na organização acolhedora. Importa ainda ressaltar que a proposta aqui apresentada é meramente uma recomendação de procedimento a implementar, não estando associada à mesma qualquer tipo de carácter vinculativo.

### **Considerações da análise de dados para o procedimento a implementar:**

As práticas de recrutamento e seleção fazem parte do dia a dia e do desempenho de funções da nossa amostra. O desempenho de funções nessa área acontece em estreita ligação com os parceiros de negócio, isto é, entre os responsáveis de recursos humanos das empresas cliente e as equipas de recrutamento da Talenter™.

Como motivos para a externalização dos serviços de recrutamento e seleção, de acordo com os responsáveis de recursos humanos das empresas cliente entrevistados, são apresentados alguns motivos como a necessidade de obter o máximo de candidatos para as vagas em aberto, a necessidade de reforçar as equipas de acordo com as necessidades do momento, a falta de tempo e a estabilidade e garantia de um serviço contratado a uma empresa externa.

Face ao modo **como se encontram estruturados os processos de recrutamento e seleção oferecidos pela Talenter™**, quatro dos responsáveis de recursos humanos das empresas cliente entrevistados não sabe como se encontram estruturados. De acordo com os consultores de recursos humanos da Talenter™ entrevistados esses processos são constituídos por algumas etapas, independentemente de estarmos perante um recrutamento de perfis não especializados/indiferenciados ou um recrutamento de perfis especializados de quadros superiores.

“(...) os clientes enviam as suas necessidades, os consultores, de seguida, abrem os processos de recrutamento (...) divulgam os anúncios (...) realizam uma primeira triagem curricular aos candidatos, selecionam os currículos (...), realizam posteriormente uma triagem telefónica ou por vídeo chamada, onde clarificam questões referentes aos candidatos que não estavam explícitas no currículo e apresentam a vaga em questão (...) Normalmente a seleção é feita pelos clientes (...)” (E4)

Acerca da **influência que a realidade da organização que solicita este serviço pode ter na tipologia de procedimento adotado no processo de recrutamento e seleção**, dez dos elementos da amostra entrevistados concordam que esse ajustamento e diferenciação existe. Tal facto acontece devido a fatores como: a especialização do perfil a recrutar, a urgência do recrutamento, o número de candidatos a recrutar, assim como a localização geográfica ou a função para a qual se pretende contratar. Esse ajustamento é observável em fases como a triagem, que pode ser mais ou menos exaustiva consoante o tempo disponível. Acontece também de acordo com o tipo de equipas que efetuam o recrutamento, essencialmente por existirem equipas que recrutam para funções executivas ou quadros superiores, assim como equipas que recrutam para funções indiferenciadas

“(...) Na operacionalização do processo, podemos fazer uma triagem mais ou menos exaustiva consoante o tempo que tenhamos disponível (...)” (E1)

“O tempo disponível para o recrutamento, a formação e especialização, área geográfica do recrutamento ou até mesmo o tipo de função vão influenciar as estratégias que adotamos no recrutamento.” (E5)

Relativamente ao **momento em que é realizada a avaliação do processo de recrutamento e seleção** chegamos à conclusão que não existe um procedimento de avaliação predefinido e devidamente estruturado. São identificados alguns procedimentos de validação do processo (*follow-up*), através da troca de impressões e de *feedback* quanto à admissão de novos colaboradores, no sentido de avaliar se o colaborador contratado se encontra devidamente integrado. Aqueles que reconhecem

o mecanismo de *follow-up* como procedimento de avaliação dos processos de recrutamento e seleção, afirmam que a sua frequência é satisfatória e suficiente.

Todos os elementos da nossa amostra referem que realizar a avaliação dos processos de recrutamento e seleção é importante se pretendermos otimizar os processos, com vista a obter melhores resultados, sem descurar a realidade organizacional onde nos encontramos. Só assim se torna possível conseguir oferecer o melhor serviço aos clientes e obter melhores resultados, através da contratação de colaboradores que se encontrem realizados e alinhados com as metas da empresa.

“Não existe nenhum tipo de avaliação padronizada. Existem contactos no sentido de aferir a taxa de atrito dos colaboradores.” (E7)

“Melhorar práticas e introduzir novos mecanismos com vista a aperfeiçoar os resultados obtidos.” (E12)

No âmbito das **forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas com os processos de recrutamento e seleção instituídos pela Talenter™**, como fraquezas evidenciadas pela nossa amostra de entrevistados salienta-se a existência de um período de carência desajustado à realidade, a desistência inopinada de candidatos, a dificuldade em perceber as motivações dos candidatos, a vulnerabilidade do setor do trabalho temporário, a dificuldade em fidelizar colaboradores, a incerteza associada aos processos de recrutamento e seleção que decorrem de forma ágil e, ainda, a inexistência de um método de avaliação para os processos de recrutamento e seleção. Estratégias como a redução do período de carência, o ajustamento mediante a função, a melhoria das condições de trabalho e as remunerações, assim como a instituição de um método de avaliação aos processos de recrutamento e seleção são estratégias que a amostra considera como capazes de vir a ser uma mais valia.

São reconhecidas ameaças como a baixa literacia digital da população, a crise económica e financeira que atravessamos, a concorrência na área, assim como a escassez de candidatos. Como estratégia para diminuir essas ameaças a nossa amostra defende a implementação de novos mecanismos de divulgação de ofertas de trabalho e a flexibilização dos perfis em recrutamento.

No âmbito das oportunidades a amostra refere o aumento do número de clientes, candidatos e a fidelização daqueles com quem já estabelecem laços laborais. Estas são consideradas como as verdadeiras oportunidades para aumentar a vantagem competitiva da organização.

Dentro daquelas que são identificadas como forças temos todo o profissionalismo associado às equipas de trabalho da Talenter™ e ao seu conhecimento e experiência no mercado de trabalho, as redes de contacto existentes, a organização, transparência e profissionalismo, o trabalho de equipa, as capacidades de resposta e a satisfação e proximidade ao cliente. A forma como é apresentado o produto final do processo de recrutamento e seleção também é alvo de referência.

Em relação às **práticas associadas aos processos de recrutamento e seleção**, da totalidade da nossa amostra, todos consideram as práticas positivas, no entanto, é consensual de que é possível melhorar essas práticas. Questionados acerca de eventuais práticas que se poderiam tornar uma mais valia temos sugestões como a adequação dos métodos de recrutamento ao perfil a recrutar, fomentar a troca de experiências entre colegas e estimular ainda mais o trabalho em equipa, a partilha de processos de recrutamento e seleção entre diferentes equipas, assim como dar a conhecer os serviços prestados pela Talenter™ através de novas estratégias de *marketing*. É ainda referenciado a utilização de diferentes canais de divulgação de ofertas, um conhecimento exaustivo da cultura e das necessidades organizacionais, a implementação de práticas e políticas de retenção de pessoas na vertente do trabalho temporário, a divulgação da cronologia associada às diferentes fases dos processos de recrutamento e seleção, a criação e/ou desenvolvimento de uma base de dados ou banco de candidatos, uma presença mais física no desenrolar dos processos de recrutamento e seleção e, ainda, realizar a entrevista de seleção final tendo presente o consultor de recursos humanos e o responsável de recursos humanos da empresa cliente.

“Sim. Temos crescido enquanto empresa e temos aumentado o nosso volume de negócio. Ao nível operacional tenho noção que é sempre possível melhorar praticas, mesmo tendo obtido bons resultados.” (E5)

“Um conhecimento total da cultura da empresa e necessidades com vista à antecipação de problemas, bem como a retenção dos recursos humanos na vertente do trabalho temporário.” (E9)

Como é elencado pelos diferentes elementos da nossa amostra e no sentido de perceber como essas práticas se poderiam tornar uma mais valia salienta-se o aumento da motivação e produtividade das equipas, o aumento do espírito de equipa, a evolução profissional dos consultores de recursos humanos, o aumento da eficácia e da celeridade do processo de recrutamento e seleção, o recrutamento de colaboradores mais adequados e ajustados à função, uma maior retenção de recursos humanos e capacidade de anteciação de problemas, assim como a melhoria das condições de oferta a cientes e colaboradores

#### **Descrição e modo de implementação do procedimento:**

Apesar de não existir um modelo formal e devidamente estruturado de avaliação dos processos de recrutamento e seleção, a base do modelo proposta tem como inspiração o procedimento de *follow-up*. Este procedimento, já utilizado e tido como referência pelos consultores de recursos humanos da Talenter™, assenta em critérios como a cooperação, objetividade e responsabilidade partilhada.

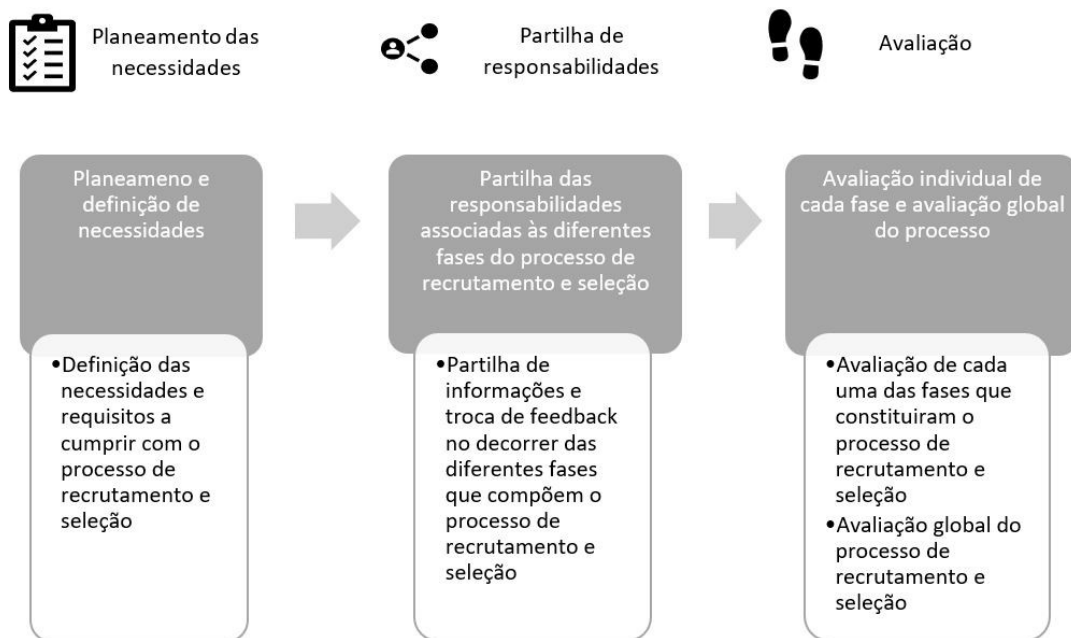
O procedimento apresentado passa pela disponibilização, gestão e manutenção de um serviço de base de dados partilhado entre os consultores de recursos humanos da Talenter™ e os clientes com os quais se encontram a colaborar. Este serviço permitirá a ambas as partes, e independentemente da fase em que esteja um ou mais processos de recrutamento e seleção, trocar *feedback* e impressões, quer acerca de candidatos, quer acerca de *inputs* considerados pertinentes e que possam dizer respeito ao modo como se encontra a decorrer determinada fase do processo ou ao processo na sua globalidade.

O principal propósito é permitir que de forma partilhada seja possível aceder às informações associadas às diferentes fases do processo de recrutamento e seleção, difundir e partilhar orientações e considerações relacionadas com os interesses

organizacionais, registar e consultar informações inopinadas, assim como inserir e verificar anotações acerca dos candidatos.

Através desta partilha por base de dados torna-se possível usufruir de um sistema de comunicação informático capaz de dar resposta a todas as necessidades e questões que possam surgir a ambas as partes, nos diferentes momentos do processo de recrutamento e seleção. É ainda permitido avaliar individualmente cada fase do processo de recrutamento e seleção e o processo na sua globalidade. A figura seguinte representa a organização sequencial do modelo do procedimento de avaliação.

Figura 5. Modelo do procedimento de avaliação



Fonte: Elaborado pelo autor

### Possíveis resultados:

Face a esta vincada componente de partilha de responsabilidades no processo de recrutamento e seleção é possível obter informações e esclarecimentos, trocar *feedbacks* e introduzir orientações de acordo com as necessidades, quer acerca das fases que compõem o processo de recrutamento e seleção, quer acerca dos diferentes candidatos associados ao processo. Este mecanismo estimula a procura ativa de soluções em circunstâncias diferenciadas, o compromisso de ambas as partes para com

o processo e, acima de tudo, possibilita compreender o que é passível de ser melhorado, tanto em cada uma das fases individualmente como na globalidade do processo de recrutamento e seleção em si.





## **Capítulo V – Considerações finais**

Terminando a investigação, importa refletir criticamente à luz dos resultados obtidos através da análise dos dados recolhidos. Pretende-se, assim, apresentar as principais conclusões face às problemáticas de partida para esta investigação, decorrentes do contacto prévio com a instituição acolhedora de estágio.

Este capítulo encontra-se dividido em 3 (três) partes: as conclusões, as limitações e hipóteses de investigação futura, terminando com uma breve descrição das funções e atividades desenvolvidas durante o estágio.

### **5.1 Conclusões**

O principal objetivo desta investigação foi analisar os temas relacionados com as práticas de recrutamento e seleção adotadas pela Talenter™ nos seus serviços de consultoria, incidindo também na avaliação das mesmas. Para além da intencionalidade em perceber como são desenvolvidos e como se encontram estruturados os processos de recrutamento e seleção, pretendeu-se compreender e analisar até que ponto esse processo traduz a eficácia ambicionada, quer por parte de quem contrata, quer por parte de quem presta esses serviços.

Desde logo constatamos que todos os entrevistados consideram que os processos de recrutamento e seleção são adequados aos objetivos das suas organizações. Em relação à estruturação dos processos de recrutamento e seleção a generalidade dos responsáveis das empresas cliente que compõem a nossa amostra admite não estar dentro do assunto, ao invés dos consultores de recursos humanos da Talenter™ que revelam, naturalmente, dominar essa estruturação.

No que ao ajustamento e diferenciação dos processos de recrutamento e seleção diz respeito, a generalidade assume que acontece. Esse ajustamento e diferenciação é resultado, como seria de esperar, das especificidades associadas ao contexto organizacional onde se desenrola o processo de recrutamento e seleção, sejam elas internas e/ou externas à organização.

Não existe um procedimento de avaliação predefinido e devidamente estruturado através do qual seja permitido realizar a avaliação dos processos de recrutamento e seleção, apesar de serem reconhecidos alguns procedimentos de

validação do processo. Entre a nossa amostra é consensual de que essa avaliação é importante se pretendermos otimizar os processos, tendo em vista a obtenção de melhores resultados.

No que concerne às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas com os processos de recrutamento e seleção podemos também retirar informações pertinentes, as quais se encontram descritas no capítulo anterior, sendo vários os contributos capazes de se revelar uma mais valia neste âmbito. Assim, e considerando as estratégias elencadas como capazes de fazer frente às fraquezas, temos o ajustamento mediante a função, a melhoria das condições de trabalho e as remunerações, assim como a instituição de um método de avaliação aos processos de recrutamento e seleção. Para diminuir as ameaças são apresentadas alternativas como a implementação de novos mecanismos de divulgação de ofertas de trabalho e a flexibilização dos perfis em recrutamento. O aumento do número de clientes e candidatos, assim como a fidelização daqueles com quem já possuem laços laborais são as grandes oportunidades evidenciadas pela nossa amostra. Identificadas como forças associadas aos processos de recrutamento e seleção temos as equipas de trabalho da Talenter™ e todo o profissionalismo que lhes é reconhecido, através da sua organização, transparência, profissionalismo, experiência no mercado de trabalho, redes de contacto, assim como a sua capacidade de resposta, proximidade ao cliente e apresentação do produto final.

Em jeito de conclusão, conseguimos dar resposta às questões de partida para esta investigação, contribuindo de forma significativa para um melhor entendimento sobre como se encontram estruturadas e são desenvolvidas as práticas de recrutamento e seleção adotadas pela Talenter™. Esta investigação, alicerçada numa perspetiva crítica e reflexiva, tem como principal objetivo contribuir significativamente para a melhoria dos processos de recrutamento e seleção através da reflexão em torno da análise dos dados recolhidos. Para além disso, a elaboração deste relatório de estágio tornou possível o desenvolvimento não só competências no âmbito da investigação académica como competências no âmbito da gestão operacional de recursos humanos.

## 5.2 Limitações e hipóteses de investigação futura

Uma das grandes limitações a esta investigação foi a dificuldade em conseguir obter potenciais entrevistados. Inicialmente a intenção seria realizar entrevistas a três públicos-alvo, ao invés de somente aos dois abrangidos nesta investigação. Para além das entrevistas realizadas foi planeado entrevistar trabalhadores temporários, tendo sido preparado um guião de uma entrevista semiestruturada para o efeito, no entanto, e por razões alheias ao entrevistador, foi impossível realizar tais entrevistas, essencialmente devido à não disponibilidade e falta de correspondência dos mesmos.

O desenrolar da pandemia global (Covid-19) que atravessamos também em nada ajudou ao desenvolvimento desta investigação. Como consequência os contactos presenciais tornaram-se mais restritos e os comportamentos mais reservados. Facto que levou a que a generalidade das entrevistas tivesse sido realizada *online*, e com isto, na minha opinião, tivesse tornado as entrevistas menos pessoais e consequentemente diminuído a capacidade de explorar outros conteúdos e informações.

O facto de imediatamente após o término do estágio curricular ter começado a desempenhar funções profissionais noutra organização também se revelou um grande desafio, essencialmente, devido a toda a necessidade de conciliação de horários entre os compromissos profissionais dos intervenientes desta investigação.

Para aqueles que pretendam investigar mais a fundo a avaliação dos processos de recrutamento e seleção sugere-se a realização de entrevistas a trabalhadores temporários, o público-alvo que não foi possível apresentar nesta investigação, de modo a ser possível englobar as suas experiências e perspetivas. De igual modo sugere-se em investigações futuras realizar entrevistas a elementos de outras organizações que trabalham no mesmo setor da Talenter™, por forma a tornar a investigação mais fértil e abrangente face às diferentes praticas institucionais e estabelecer relações entre as mesmas e os seus contextos.

### 5.3 Atividades desenvolvidas durante o estágio

Nesta secção serão elencadas as funções e atividades desenvolvidas durante o estágio curricular, que tornaram possível não só a concretização desta investigação como também o desenvolvimento de competências profissionais no âmbito da gestão operacional de recursos humanos. As funções desempenhadas centraram-se maioritariamente no recrutamento e seleção, enquanto consultor de recursos humanos da Talenter™.

#### **Gestão operacional de recursos humanos:**

- Divulgação de ofertas de emprego nos diferentes canais, plataformas e redes sociais;
- Triagem curricular e avaliação de *curriculum vitae's*;
- Entrevista a candidatos, por chamada e presencialmente;
- Elaboração de *report's* de entrevista para envio ao cliente;
- Gestão das diferentes ofertas de emprego;
- Gestão e orientação de candidatos para outras ofertas em aberto;

#### **Gestão administrativa de recursos humanos:**

- Utilização das plataformas informáticas de gestão de recursos humanos (GTT e AHRNET);
- Admissão de colaboradores junto das empresas cliente (pedido de emissão de contrato de trabalho e preenchimento de formulários para validação dos boletins de vencimento);
- Controlo e envio/receção dos contratos de trabalho aos colaboradores;
- Admissões e cessações à Segurança Social;
- Preparação de documentação para obtenção de subsídio de desemprego;
- Gestão da medicina no trabalho;
- Controlo de mapas de assiduidade;
- Acompanhamento constante ao colaborador, candidatos e clientes;
- Atendimento ao público e esclarecimento de questões a potenciais colaboradores, quer presencialmente nas instalações da delegação quer por telefone.

**Outras atividades diretamente relacionadas com a função:**

- Participação em reuniões periódicas;
- Participação em reuniões mensais de balanço da faturação da área de negócio.



## BIBLIOGRAFIA

Ahmed, O. (2018). Artificial Intelligence in Hr. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4), 971–978.

André, A. & Rodrigues, A. (2013). *Emergência e desenvolvimento do conceito de competência*. Atas da Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, IV.

Amado, J. (2013). *Investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

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, L. (2008). *Gestão de Pessoas. Estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas.

Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (ASPESPE), acessido em 27 de novembro de 2021, em: <http://www.apespe.pt/>

Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) (2008). *Cadernos Informativos: Relações de Trabalho*. Trabalho Temporário. Palmigráfica.

Baptista, C. & Sousa, M. (2011). *Como fazer investigações, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: Pactor.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70.

Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto em investigação*. Lisboa. Gradiva.

Böheim, R. & Cardoso, A. (2007). *Temporary help services employment in Portugal, 1995-2000*. National Bureau of Economic Research Conference on Labor Market Intermediation. Cambridge: MA.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.

Bohlander, G., Snell, S. & Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Booth, A., Francesconi, M. & Frank, J. (2002). Temporary jobs: Stepping stones or dead ends. *The Economic Journal*, 112 (480), 189 – 213.

Braddy, P., Meade, A. & Kroustalis, C. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers perceptions of organizational culture. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 525-543.

Breaugh, J. & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26 (3), 405–434.

Breaugh, J. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18 (3), 103-118.

Burgess, J. & Connell, J. (2006). *Temporary work and human resources management: issues, challenges and responses*. *Personnel Review*. 35(2), 129-140.

Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 2.ed., Lisboa: Editora RH.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2007). *Recrutamento e Seleção, Humanator*. Lisboa: Dom Quixote, 383 – 402.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Cardoso, A. (2005). *Recrutamento e Seleção de Pessoal*. Lisboa: Lidel.

Carvalho, A. (2015). *Gestão de recursos humanos: Boas práticas para as unidades hoteleiras do norte de Portugal*. Dissertação, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto.

Carvalho, A. & Rua, O. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas*. 1ªedição. Porto: Vida Económica: Editorial, S.A.

Casa-Nova, M. (2009). *Etnografia e produção de conhecimento*. Lisboa: ACIDI.

Célestin, J. (2000). *As novas formas de emprego atípicas: Reflexões sobre o caso francês*. Lisboa: DGEFP.

Cerdeira, M., Casaca, M., Sampaio, J., Silva, J., Sousa, M. & Santos, M. (2000). *As novas modalidades de emprego*. Lisboa: Cadernos de emprego.

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2010). *Introdução à Moderna Gestão de Pessoas*. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier.

Código do Trabalho (2021). 18ª Edição. Porto Editora. Porto



Connell, J. & Burgess, J. (2006). The influence of precarious employment on career development. *Education & Training*, 48 (7), 493-507.

Costa, V. (2014). Gestão dos recursos humanos na performance das empresas: mediação dos resultados sociais e organizacionais. *Lusíada. Economia & Empresa*, 6, 53-73

Coutinho, V. (2015). Recrutamento e Seleção no contexto da Gestão de Recursos Humanos - um estudo de caso. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga.

D'Ávila, G., Régis, H. & Oliveira, L. (2010). Redes Sociais e Indicações para Processos de Recrutamento e Seleção: uma Análise pela Perspetiva dos Candidatos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (1), 65-80.

De Cuyper, N., De Jong, J., De Witte, H. & Isaksson K. (2008), Literature Review of Theory and Research on the Psychological Impact of Temporary Employment: Towards a Conceptual Model. *International Journal of Management Review*, 10 (1), 25 – 51.

Decreto-lei n.º 427/80 de 30 de setembro. *Diário da República n.º 226 – I Série – Ministério do Trabalho.*

Decreto-lei n.º 358/89 de 17 de outubro. *Diário da República n.º 239 – I Série – Ministério do Emprego e da Segurança Social.*

Decreto-lei n.º 260/09 de 25 de setembro. *Diário da República n.º 187 – I Série – Ministério do Trabalho e da Segurança Social.*

Duarte, A. (2009). *Satisfação no Trabalho Temporário: Implicações das Motivações para Aceitar o Contrato de Trabalho*. ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.

Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português*. (Dissertação de Mestrado, não publicado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.

Ezpeleta, J. & Rockwell, E. (1989). Notas sobre pesquisa participante e construção teórica. In Justa Ezpeleta e Elsie Rockwell (Eds.), *Pesquisa participante* (pp. 77-93). S. Paulo: Editora Cortez.

Farnham, D. & Stevens, A. (2000). Developing and implementing competence-based recruitment and selection in a social services department. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4), 369-382.

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

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.

Fortin, M. F., Côté, J., e Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. (3a ed). Loures: Lusodidacta.

Frauendorfer, D. & Mast, M. (2015). The Impact of Nonverbal Behavior in the Job Interview. *The Social Psychology of Nonverbal Communication* (pp. 220-247). London: Palgrave Macmillan UK.

Freitas, F. (2012). *Análise de boas práticas de recursos humanos: estudo de caso comparativo luso-brasileiro*. Dissertação, ISCTE-IUL, Lisboa.

Giunchi, M., Chambel, M. & Ghislieri, C. (2015). Contract moderation effects on temporary agency workers' affective organizational commitment and perceptions of support. *Personnel Review*, 44(1), 22-38.

Goldberg, C. & Allen, D. (2008). Black and white and read all over: Race differences in Reactions to recruitment web sites. *Human Resource Management*, 47(2), 217-236.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1.ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Gouveia, L. & Gaio, S. (2004). *Sociedade da Informação: balanço e implicações*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Guerra, I. (2002). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção – O planeamento em ciências sociais* (2ª edição). Lisboa: Principia.

Hashim, M. & Hameed, F. (2012). *Human Resource Management in 21st Century: Issues & Challenges & Possible Solutions to Attain Competitiveness*- International Journal of Academy Research in Business and Social Sciences, 2 (9), 44-52.

Hill, M. & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Houseman, S. (2001). Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 5(1), 149-170.

Ichino, A., Mealli, F. & Nannicini, T. (2004). Temporary Work Agencies in Italy: A Springboard Toward Permanent Employment? *Giornale degli Economisti e Annali di Economia* 64, (1):1– 27.

Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos*, 10.ª Ed. São Paulo: McGraw Hill Interamericana Editores.

Kalleberg, A. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26: 341-365.

Kovács, I. (2004). *Emprego flexível em Portugal*. *Sociologias*, 12, 32-67.

Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 41-65.

Kumar, N. & Garg, P. (2011). Impact of Online- Recruitment On Recruitment Performance. *Asian Journal of Management Research*, 1(2), 327-336.

Kumar, S. & Gupta, A. (2014). A Study on Recruitment & Selection Process with Reference. *International Journal of Research*, 1, 1661-1666.

Lavigna, R. & Hays, S. (2004). Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices. *Public Personnel Management*, 33(3), 237-253.

Lei n.º 146/1999 de 1 de setembro. *Diário da República n.º 204 – I Série – Assembleia da República*.

Lei n.º 19/2007 de 22 de maio. *Diário da República n.º 98 – I Série – Assembleia da República*.

Lencastre, J. (2006). *Estudo sobre as modalidades distribuídas e flexíveis de trabalho no contexto empresarial português – O teletrabalho*. Lisboa: Delta Consultores, Tecnologia e Recursos Integrados Lda.

Louro, J. (2019). *A diversificação dos saberes proporcionados pela instituição militar. Proximidades e distanciamentos*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga.

Ludke, M. & André, M. (1986). *Pesquisa em educação. Abordagens qualitativas*. São Paulo: E.P.U.

Lussier, R. & Hendon, J. (2017). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. (3rd Ed.) Thousand Oaks: Sage Publications.

Machado, A., Machado, D. & Portugal, M. (2014). *Introdução à Gestão e Desenvolvimento de Pessoas*, 1ª Ed. Lisboa: Escolar Editora.

Machado, A. & Portugal, M. (2013). *Dicionário de Recursos Humanos*, 1.ª Ed. Lisboa: Clássica Editora

Marques, B. (2016). *Recrutamento e seleção na TAP Portugal*. Relatório de Estágio, Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Máximo-Esteves, L. (2008). Metodologia: Questões teórico-práticas. *Visão Panorâmica da Investigação-Ação* (pp.76-105). Porto: Porto Editora.

Merriam, S. (1988). The changing landscape of adult learning theory. *Review of adult learning and literacy: Connecting research, policy, and practice*. 2 (pp.26-43).

Morgado, J. (2012). *O estudo de caso na investigação em educação*. Santo Tirso: De Facto Editores.

Morgan, D. (1988). *Focus groups as qualitative research*. Newbury Park: NY: Anchor.

Muscalu, E. (2015). Sources of Human Resources recruitment organization. *Revista Academiei Forhêlor Terestre*, 3(79), 351-359.

Niță, D. & Isac, C. (2016). *Labour issues through temporary employment agencies*. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 16(1), 191-198.

Neugart, M. & Storrie, D. (2006). The emergence of temporary work agencies. *Oxford Economic Papers* 58, 137–156.

Oliveira, E. (2009). *Empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários*. Tese de Mestrado apresentada à Universidade do Minho - Escola de Economia e Gestão, para obtenção do grau de Mestre, Braga – Portugal.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, (2015). Permanent And Temporary Workers. Acedido em 01 de dezembro de 2021, em: [//www.oecd.org/els/emp/45590204.pdf](http://www.oecd.org/els/emp/45590204.pdf)

Pardal, L. & Lopes, E. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores.

Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos*, 3.ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Pimenta, A. (2012). *E se os expatriados decidem sair? Efeito mediador do contrato psicológico na relação entre as práticas de GRH e a intenção de turnover*. Dissertação de Mestrado, ISPA, Lisboa.

Purcell, J., Purcel, K. & Tailby, S. (2004). *Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow?* British Journal of Industrial Relations, 42(4), pp. 705-725.

Quivy, R. & Campenhoudt L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Gradiva.

Ramos, F. (2016). *A Perceção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o impacto no Desempenho dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia, Lisboa.

Robertson, I. & Smith, M. (2001). Personnel Selection. *Journal of Occupational and Organizational*, 74(4), pp. 441-472.

Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2.ed., Lisboa: Editorial Presença.

Rocha, J. (2005). *A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

Rosa, M. (2003). *Trabalho Precário - perspectivas de superação*. Lisboa: Observatório do Emprego e da Formação Profissional.

Ryan, A. & Tippins, N. (2004). Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us. *Human Resource Management*, 43 (4), 305-318.

Sangeetha, K. (2010). Effective Recruitment: A Framework. *IUP Journal of Business Strategy*. 7 (1/2), pp. 93-107.

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

Schalk, R., Coyle-Shapiro, J., Shore, L., Taylor, M. & Tetrick, L. (2004). *Changes in the employment relation across time. The employment relationship*. Examining psychological and contextual perspectives, 284-311.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J., Bayad, M., Alis, D. & Chevalier, F. (2001). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Sformi, G. & Oliveira, E. (2014). *O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações*. Artigo apresentado em FCV, II Seminário empresarial e II jornada de TI da Faculdade Cidade Verde, “Empreendedorismo & Tecnologia”.

Shamnot, M. (2014). The role of human resources management practices represented by employee's recruitment and training and motivation for realization of competitive advantage. *African Journal of Business Management*. 8 (1), 35-47.

Sousa, A. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte.

Sousa, M., Gomes, J., Sanches, P. & Duarte, T. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lisboa: LIDEL-Edições Técnicas, Lda.

Stake, R. (2007). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa: F.C. Gulbenkian.

Stoilkovska, A., Ilieva, J., & Gjakovski, S. (2015). Equal Employment Opportunities in the Recruitment and Selection Process of Human Resources. *UTMS Journal of Economics*, 6(2), pp. 281-292.

Storrie, D. (2002). *Temporary agency work in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Terra, J. (2000). *Gestão do conhecimento – o grande desafio empresarial, uma abordagem no aprendizado e na criatividade*. São Paulo. Brasil. Negócio Editora.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. 7.ª Ed. London Pearson Education Limited.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. (2011). *Human Resource Management*. 8.ª Ed. London: Prentice-Hall.

Ueda, Y. & Ohzono, Y. (2013). ‘Effects of Workers’ Careers and Family Situations on OCB-Related Work Values. *International Journal of Business and Management*. 8 (10), pp. 86-96.

Vala, J. (1999). *Novos racismos: perspectivas comparativas*. Oeiras: Celta.

Vala, J. (2007). A análise de conteúdo. In A. S. Silva & J. M. Pinto (Orgs.), *Metodologia das ciências sociais*. (14ª ed.) (pp. 101-128). Porto: Afrontamento.

Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.

Vaz, I. (2000). *As novas formas de trabalho e a flexibilidade do mercado de trabalho*. Paper presented at the IV Congresso Português de Sociologia, Coimbra, Portugal.

Vickers, G., McDonald, M. & Grimes, J. (2014). A cross country comparison of best practices in recruitment and selection. *Scholarly Journals*. 15 (2), pp 1-9.

Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (6ª Ed). México: McGraw-Hill.

Yin, R. (2005). *Estudo de caso. Planejamento e métodos*. Editora Artmed: São Paulo.





## **APÊNDICES**

### **Índice de apêndices**

Apêndice A – Guião de entrevista aos consultores de recursos humanos da Talenter™

Apêndice B – Guião de entrevista aos responsáveis das empresas cliente da Talenter™



## Apêndice A – Guião de entrevista aos consultores de recursos humanos da Talenter™

### Guião da Entrevista

A presente entrevista, composta por duas partes, tem como objetivo avaliar os processos de recrutamento e seleção. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre a Talenter™ e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Entrevista n.º \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_ Data da realização da entrevista  
\_\_\_\_\_

Hora de início \_\_\_\_\_ Hora do fim \_\_\_\_\_

#### Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino  Feminino

2. **Idade**

3. **Que tipo de vínculo detém com a Talenter™**

- Contrato de trabalho sem termo  Contrato de trabalho a termo incerto  
 Contrato de trabalho a termo certo  Contrato de prestação de serviços  
 Contrato de trabalho temporário  Outro

4. **Tempo de antiguidade na Talenter™**

Menos de 1 ano  1 - 2 anos  2 - 4 anos  4 ou mais anos

5. **Função que desempenha na Talenter™**

6. **Tempo de experiência na função**

Menos de 1 ano  1 - 2 anos  2 - 4 anos  4 ou mais anos

7. **Habilitações académicas**

Ensino Básico  Ensino Secundário  Licenciatura   
Pós-Graduação  Mestrado  Doutoramento

7.1 **Área da formação académica?**

## Parte II - Entrevista

1. No âmbito das suas funções que tipologia de tarefas realiza?
2. Qual a centralidade do recrutamento e seleção comparativamente com as restantes tarefas que realiza?
3. Considera os processos de recrutamento e seleção adequados aos objetivos da instituição? Porquê?
4. Se tivesse de descrever como se encontram estruturados os processos de recrutamento e seleção como o faria?
5. Os processos de recrutamento e seleção são diferenciados/ajustados de acordo com a realidade organizacional e as necessidades solicitadas pela empresa que contrata este serviço? O que influencia essa diferenciação/ajuste?
  - 5.1 Em caso afirmativo, em que fases e de que modo se evidenciam essas diferenças?
6. É realizada a avaliação dos processos de recrutamento e seleção? Em caso afirmativo, como acontece e em que fase do processo?
  - 6.1 Essa avaliação acontece com que frequência?
  - 6.2 Essa frequência para si é satisfatória? Justifique?
7. A avaliação dos processos de recrutamento e seleção existe com que finalidade?
8. Acredita que a otimização dos processos de recrutamento e seleção poderá aumentar a vantagem competitiva da instituição, junto dos seus clientes e colaboradores? Justifique.
9. Quais as principais fraquezas evidenciadas nos processos de recrutamento e seleção instituídos? Justifique.
  - 9.1 Como é que essas fraquezas poderiam ser diminuídas ou anuladas?
10. Quais as principais ameaças aos processos de recrutamento e seleção instituídos? Justifique.
  - 10.1 Como poderiam essas ameaças ser diminuídas ou anuladas?
11. Quais as principais oportunidades evidenciadas nos processos de recrutamento e seleção instituídos? Justifique.
  - 11.1 Como é que essas oportunidades se poderiam converter em vantagem competitiva?

12. Quais as principais forças associadas aos processos de recrutamento e seleção instituídos? Justifique.

13. Considera as práticas associadas aos processos de recrutamento e seleção positivas?

13.1 Que tipologia de práticas a implementar considera que seriam uma mais valia, no sentido de melhorar os processos de recrutamento e seleção?

13.2 Como considera que essas práticas se poderiam revelar numa mais valia para a instituição?



## Apêndice B – Guião de entrevista aos responsáveis das empresas cliente da Talenter™

### Guião da Entrevista

A presente entrevista, composta por duas partes, tem como objetivo avaliar os processos de recrutamento e seleção. Os dados recolhidos, de carácter anónimo, serão alvo de análise no âmbito do protocolo realizado entre a Talenter™ e a Universidade do Minho, para a realização de um relatório de estágio curricular do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

Entrevista n.º \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_ Data da realização da entrevista  
\_\_\_\_\_

Hora de início \_\_\_\_\_ Hora do fim \_\_\_\_\_

#### Parte I - Caracterização pessoal e profissional

1. **Género:** Masculino  Feminino

2. **Idade**

3. **Que tipo de vínculo detém com a sua organização**

- Contrato de trabalho sem termo  Contrato de trabalho a termo incerto  
 Contrato de trabalho a termo certo  Contrato de prestação de serviços  
 Contrato de trabalho temporário  Outro

4. **Tempo de antiguidade na organização**

Menos de 1 ano  1 - 2 anos  2 - 4 anos  4 ou mais anos

5. **Função que desempenha na organização**

6. **Tempo de experiência na função**

Menos de 1 ano  1 - 2 anos  2 - 4 anos  4 ou mais anos

7. **Habilitações académicas**

Ensino Básico  Ensino Secundário  Licenciatura   
Pós-Graduação  Mestrado  Doutoramento

7.1 **Área da formação académica?**

## Parte II - Entrevista

1. Quais as suas funções na organização e que tipologia de tarefas realiza?
2. Porque motivo a sua organização recorre aos serviços de recrutamento e seleção em regime de *outsourcing*?
3. Considera que os processos de recrutamento e seleção contratados à Talenter™ são adequados aos objetivos da sua instituição? Porquê?
4. É conhecedor sobre como se encontram estruturados os processos de recrutamento e seleção que a sua organização contrata à Talenter™?
5. Os processos de recrutamento e seleção são diferenciados/ajustados de acordo com o momento e a realidade organizacional da sua empresa? O que influencia essa diferenciação/ajuste?
  - 5.1 Em caso afirmativo, em que fases e de que modo se evidenciam essas diferenças?
6. Em algum momento a sua organização realiza a avaliação dos processos de recrutamento e seleção contratados à Talenter™? Em caso afirmativo, como acontece e em que fase do processo?
  - 6.1 Essa avaliação acontece com que frequência?
  - 6.2 Essa frequência para si é satisfatória? Justifique?
7. A avaliação dos processos de recrutamento e seleção existe com que finalidade?
8. Acredita que a otimização dos processos de recrutamento e seleção poderá aumentar a vantagem competitiva da sua organização? Justifique.
9. Quais as principais fraquezas evidenciadas nos processos de recrutamento e seleção contratados à Talenter™? Justifique.
  - 9.1 Como é que essas fraquezas poderiam ser diminuídas ou anuladas?
10. Quais as principais ameaças aos processos de recrutamento e seleção contratados à Talenter™? Justifique.
  - 10.1 Como poderiam essas ameaças ser diminuídas ou anuladas?
11. Quais as principais oportunidades evidenciadas nos processos de recrutamento e seleção contratados à Talenter™? Justifique.
  - 11.1 Como é que essas oportunidades se poderiam converter em vantagem competitiva?



12. Quais as principais forças associadas aos processos de recrutamento e seleção contratados à Talenter™? Justifique.

13. Considera as práticas associadas aos processos de recrutamento e seleção, contratados pela sua organização à Talenter™, positivas?

13.1 Que tipologia de práticas a implementar considera que seriam uma mais valia para a sua organização, no sentido de melhorar os processos de recrutamento e seleção contratados à Talenter™?

13.2 Como considera que essas práticas se poderiam revelar numa mais valia para a sua organização?



## **ANEXOS**

### **Índice de anexos**

Anexo A – Declaração com autorização de utilização do nome da instituição



**Anexo A – Declaração com autorização de utilização do nome da instituição**



**DECLARAÇÃO**

**TALENTER -TRABALHO TEMPORÁRIO SA , contribuinte nº506571718, com sede na Rua do Proletariado , nº2-A 2794-063 Carnaxide, declara pelo presente que João Fernando Da Silva Louro que realizou um estágio curricular na Talenter Store de Braga , tem autorização para utilizar o nome TALENTER no seu relatório de estágio.**

**Carnaxide, 12 de Janeiro de 2022**

