

# **UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

**Relatório de Estágio**

Randstad

**Carina Judite Lopes Domingos**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**2017**

# **UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas  
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

## **Relatório de Estágio**

Randstad

**Carina Judite Lopes Domingos**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

**Trabalho efetuado sob a orientação de:**

**Professora Dra. Manuela Neto**

**Professora Doutora Ileana Monteiro**

**22 de Maio de 2017**

## **Relatório de Estágio**

Randstad

### **Declaração de Autoria do Trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

---

(Carina Judite Lopes Domingos)

“Copyright” Carina Judite Lopes Domingos:

“A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”

*“Os valores das pessoas são diferentes.  
A grande proeza consiste em ver os valores que os outros não veem.  
Não penses nunca que quero interromper o teu caminho.  
Eu quero que o prossigas.”*

João Paulo II (1957, citado por Rego & Cunha,  
2009)

## **Agradecimentos**

Este mestrado foi um projeto pessoal mas teve o importante apoio, incentivo e orientação de algumas pessoas que gostaria de destacar e que sem estas não seria possível a sua concretização com sucesso.

Um agradecimento muito especial às minhas orientadoras da Universidade do Algarve, a Professora Dra. Manuela Neto e a Professora Doutora Ileana Monteiro, pela partilha de ideias, análises críticas, rigor, transmissão de saber, disponibilidade, motivação e fundamentalmente pela preciosa orientação nesta aventura.

Agradeço também aos meus colegas da Randstad nomeadamente o meu orientador/tutor Pedro Gigante, e às consultoras Carla Silva e Dra. Helena Cardador por terem a paciência, disponibilidade e o profissionalismo de me ensinarem as tarefas, integrarem-me no ambiente de trabalho fazendo com que me sentisse uma verdadeira Randstad. “*Dream team forever*”.

Finalmente quero agradecer aos meus pais João e Fátima, pelo amor, dedicação e fundamentalmente pelo apoio incondicional ao longo de todos estes anos e por serem o maior suporte na concretização dos meus objetivos de vida, pois sem eles seriam impossíveis de alcançar.

## Resumo

O presente relatório centra-se no estágio realizado na empresa multinacional de Recursos Humanos (RH) Randstad e tem como principal objetivo compreender o processo de Recrutamento e Seleção (RS) numa empresa de Trabalho Temporário (TT) bem como descrever e analisar todas as atividades desenvolvidas.

A Randstad encontra-se implantada no mercado português desde a década de 90 e tem como atividade principal o Trabalho Temporário (TT), possui diversas delegações em Portugal e o estágio em causa foi realizado na delegação de Faro.

Para a empresa de acolhimento a integração e formação de um novo elemento acrescentou valor à equipa, na medida em que este ajuda/realiza todas as tarefas relacionadas com o TT. Secundariamente para a empresa, este estágio foi importante, uma vez que contribuiu para a sua política de responsabilidade social, dando a oportunidade de integração de um novo elemento com menor experiência na área.

O TT tem vindo a ganhar terreno no campo da Gestão de Recursos Humanos (GRH). Este tipo de contratação caracteriza-se pela cedência temporária de colaboradores, ou seja, a empresa de trabalho temporário (ETT) faz o recrutamento conforme o pedido do cliente e cede estes trabalhadores à empresa cliente. Desta forma o mercado de trabalho é flexibilizado devido à frequente mobilização de RH nas organizações.

Este relatório divide-se essencialmente em quatro capítulos. O primeiro refere-se à contextualização teórica, no segundo é feita uma apresentação e caracterização da empresa, o terceiro diz respeito à descrição das tarefas realizadas e o último debruça-se sobre dois projetos realizados no âmbito do estágio, nomeadamente um processo completo de recrutamento 360° e uma base de dados de apoio ao recrutamento. O relatório finaliza com a conclusão e os apêndices.

O estágio foi concluído com sucesso, atingindo todos os objetivos propostos. Sendo que as áreas de aprendizagem focaram-se principalmente no RS e nas tarefas do Consultor 360°. Após esta aprendizagem, a equipa Randstad cresceu e integrou mais um elemento.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção, Trabalho Temporário, Consultor 360°, e Recursos Humanos.

## **Abstract**

This report focuses on the internship of the multinational Human Resources (RH) Company Randstad and its main objective is to understand the Recruitment and Selection (RS) process in a Temporary Work (TT) company as well as to describe and analyse all activities developed.

Randstad has been established in the Portuguese market since the 90's and its main activity is Temporary Work (TT). It has several branches in Portugal and the apprenticeship was carried out at the Faro delegation.

For the host company, the integration and formation of a new element added value to the team, as she helped/accomplished tasks related to TT. Secondly, for the company, it was important as it contributed to its social responsibility policy, giving the opportunity to integrate a new element with less experience in the area.

TT has been gaining ground in the field of Human Resource Management (GRH). This type of hiring is characterised by the temporary transfer of employees, in other words, the temporary work company (ETT) does the recruitment according to the request of its client and transfers these workers to the client company. In this way, the labour market becomes more flexible due to the frequent mobilisation of RH between organisations.

This report describes and analyses the activities developed during the 1260 hours of the internship divided essentially into four chapters. The first one refers to the theoretical contextualization, the second is a presentation and characterization of the company, the third concerns the description of the tasks performed and the last one is focused on two projects carried out within the scope of the internship, namely a complete 360° recruitment process and a new database to support recruitment. The report ends with the conclusion and the appendices.

The internship was successfully completed, reaching all the proposed objectives. The areas of learning focused mainly on RS and the tasks of a 360° Consultant. After this learning process, the Randstad team grew and integrated another element.

**Keywords:** Recruitment and Selection, Temporary Work, 360° Consultant, and Human Resources.

## Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>v</b>
<b>RESUMO</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>11</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b>	<b>11</b>
<b>ÍNDICE DE SIGLAS</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	<b>16</b>
<b>1.1. As Transformações Do Mercado De Trabalho</b>	<b>16</b>
<b>1.2. A Flexibilização Do Trabalho</b>	<b>17</b>
<b>1.3. O Trabalho Temporário</b>	<b>18</b>
1.3.1. Os trabalhadores temporários.	22
1.3.2. Vantagens e desvantagens do trabalho temporário.	24
1.3.3. Trabalho temporário <i>versus outsourcing</i> .	27
<b>1.4. Recrutamento e Seleção</b>	<b>30</b>
1.4.1. Tipos de recrutamento.	32
1.4.2. Métodos de seleção.	33
1.4.2.1. <i>Análise de curriculum vitae</i> .	33
1.4.2.2. <i>Entrevistas</i> .	34
1.4.2.3. <i>Assessment centres</i> .	36
<b>CAPITULO II – ENTIDADE DE ACOLHIMENTO: RANDSTAD</b>	<b>38</b>
<b>2.1. Caraterização Da Empresa</b>	<b>38</b>
2.1.1 A origem, conceito.	39
2.1.2. Missão.	41
2.1.3. Visão.	42
2.1.4. Valores e cultura.	42
2.1.4.1. <i>Criar valor</i> .	44
<b>2.2. Randstad Portugal</b>	<b>45</b>
2.2.1. Randstad Faro.	46
2.2.1.1. <i>Análise SWOT da delegação de Faro</i> .	46

<b>2.3. Serviços Randstad</b>	<b>49</b>
<b>2.4. O Meio Envolvente</b>	<b>51</b>
<b>2.5. Pilares Estratégicos</b>	<b>55</b>
<b>2.6. Sustentabilidade na Randstad</b>	<b>56</b>
2.6.1. Sustentabilidade Empresarial.	56
2.6.2. Emprego e Empregabilidade.	56
<b>2.7. Recrutamento e Seleção na Randstad</b>	<b>57</b>
2.7.1. Principais fontes de recrutamento Randstad	58
2.7.1.1. <i>Base de dados interna.</i>	59
2.7.1.2. <i>Anúncios de montra.</i>	60
2.7.1.3. <i>Internet.</i>	60
2.7.2. Seleção de candidatos.	61
2.7.2.1. <i>Entrevistas.</i>	62
2.7.2.2. <i>Testes de seleção.</i>	63
2.7.2.2.1. <i>Perfil e inventário de personalidade de Gordon (GPP-I).</i>	63
2.7.2.2.2. <i>Dinâmica de grupo.</i>	64
<b>2.8. Acolhimento e Integração na Randstad</b>	<b>65</b>
2.8.1. Colaboradores Internos/Estagiários	65
2.8.2. Trabalhadores Temporários.	67
<b>2.9. Obrigações Legais</b>	<b>67</b>
2.9.1. Saúde e segurança no trabalho (SST).	67
2.9.2. Participação de acidentes de trabalho.	68
<b>CAPITULO III – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ÂMBITO DO ESTÁGIO</b>	<b>70</b>
<b>3.1. Objetivos do Estágio</b>	<b>70</b>
<b>3.2. Tarefas realizadas</b>	<b>71</b>
3.2.1. Atividades administrativas.	71
3.2.2. Recrutamento e seleção.	73
3.2.3. Gestão comercial.	75
3.2.4. Gestão de vencimentos e faturação.	77
3.2.5. Trabalho temporário na agricultura.	77
<b>CAPITULO IV - PROJETOS</b>	<b>81</b>
<b>4.1. Projeto - Processo 360°</b>	<b>81</b>
4.1.1. Enquadramento.	81
4.1.2. Objetivos.	81
4.1.3. A construção do processo 360°.	82
4.1.4. Análise crítica.	84
<b>4.2. Projeto - Base de Dados dos Candidatos</b>	<b>86</b>
4.2.1. Enquadramento.	86
4.2.2. Contextualização do problema.	87

4.2.3. Objetivos.	88
4.2.4. Metodologia e procedimentos.	88
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>98</b>
<b>REFERÊNCIAS SITOGRAFICAS</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>104</b>

### Índice de Figuras

Figura 1 Relação triangular do TT. ....	22
Figura 2 – Organograma Randstad – delegação de Faro 2015/2016. . ....	46
Figura 3. Análise <i>SWOT</i> da delegação de Faro. ....	47
Figura 4. Distribuição do mercado global de TT em 2015. ....	51
Figura 5. Mercado de serviços globais de RH. . ....	52
Figura 6. Processo “Consultor 360”.....	84
Figura 7. Visão global do processo da base de dados em Excel .....	89

### Índice de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição das Empresas de Trabalho Temporário (ETT’s) em Portugal .....	20
Tabela 2 – Diferenças entre o trabalho temporário e o outsourcing .....	29
Tabela 3 – Randstad em números .....	38
Tabela 4 – Criar valor.....	45
Tabela 5 – Os pilares estratégicos .....	55

## Índice de Siglas

- ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho
- APESPE – Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego
- APETT – Associação Portuguesa de Empresas de Trabalho Temporário
- AWD – *Agency Work Directive*
- CTT – Contrato de Trabalho Temporário
- CUTT – Contrato de Utilização de Trabalho Temporário
- CV – *Curriculum Vitae*
- ETT – Empresa de Trabalho Temporário
- EUTT – Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário
- GPI – Inventário de Personalidade
- GPP – Perfil de Personalidade
- GPP-I – Perfil e Inventário de Personalidade de Gordon
- GRH – Gestão de Recursos Humanos
- IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional
- MSP – *Managed Services Programs*
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- PME – Pequena e Média Empresa
- RH – Recursos Humanos
- RPO – *Recruitment Process Outsourcing*
- RS – Recrutamento e Seleção
- SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras
- SST – Saúde e Segurança no Trabalho
- TI – Tecnologias de Informação
- TT – Trabalho Temporário

## Introdução

O contexto de mudança, crises económicas, globalização, diversidade e inovações tecnológicas, com que as empresas se deparam atualmente, são cenários que estas têm de estar preparadas para enfrentar. Estes novos desafios fazem, com que seja de extrema importância, que as organizações tenham a preocupação de encontrar RH eficazes, ou seja, que estes sejam capazes de aumentar a produtividade, atingir os seus objetivos e ao mesmo tempo manter a competitividade no meio em que se inserem. As organizações só atingem os seus objetivos com e através de pessoas. Estas são o seu recurso mais valioso, sendo agentes proactivos com conhecimentos indispensáveis para os desafios do mundo atual (Guimarães & Arieira, 2005; Meneghelli, 2008).

Tendo em conta a importância dos colaboradores para o êxito das organizações, a forma como esses recursos advêm e são introduzidos é muito importante para o sucesso das mesmas. O TT é, cada vez mais, uma ferramenta muito útil para as empresas na captação desses recursos e tem assumido uma importância cada vez maior na ajuda às empresas com necessidades de RH.

Nessa perspetiva, evidenciou-se a necessidade de compreender o processo de RS numa empresa de TT, a empresa Randstad. O objetivo deste trabalho, para além de outros, é analisar a importância deste processo. Este relatório baseou-se na prática do RS de trabalhadores temporários e permitiu ganhar novas competências e experiência nesta área dos RH.

Tendo em conta que este tipo de contratação é cada vez mais procurado pelas empresas, a realização deste estágio vem de encontro às novas necessidades do mercado em constante mudança. A entidade acolhedora ganhou com este processo a possibilidade de integrar uma estagiária, dar formação, o que, de algum modo, aumenta a sua reputação em termos de responsabilidade social. A Randstad ao mostrar esta disponibilidade beneficia ao ter um novo colaborador (estagiária) que desenvolveu funções ao nível de todas as tarefas relacionadas com o TT.

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

O primeiro capítulo refere-se à contextualização teórica, começando por explicar as transformações do mercado de trabalho ao longo do tempo. Seguidamente descreve-se a flexibilização do trabalho e a apresentação do que é o TT, fazendo a sua desmistificação com o *Outsourcing*, evidenciando as vantagens e desvantagens desta forma de trabalho, tanto para as

empresas como para os trabalhadores. Também neste capítulo faz-se referência à noção de RS, abordando os vários tipos de recrutamento e métodos de seleção, entre eles a análise de *Curriculum Vitae* (CV), Entrevistas e *Assessment Centers*.

No segundo capítulo é feita uma apresentação e caracterização da empresa Randstad. Enaltecendo o fato de que todos os dias esta multinacional providencia trabalho a mais de meio milhão de pessoas em todo mundo. Segundo a empresa estas pessoas são provenientes de várias etnias e religiões, homens e mulheres, com ou sem necessidades especiais tratando cada pessoa como um indivíduo válido para a sociedade e apto para contribuir para a sua melhoria através do trabalho que desenvolve. Neste capítulo foca-se a necessidade de equilibrar os interesses de todos os *stakeholders*, ou seja, de todos aqueles que têm interesse no negócio, desde os sócios da empresa, os acionistas, os colaboradores, os clientes e toda a comunidade em geral, bem como os seus segmentos, (Silva, 2014). No seu *site* oficial a Randstad chama-o de “*promoções simultâneas de todos os interesses*”.

O terceiro capítulo diz respeito às tarefas inerentes ao estágio. Para a empresa Randstad, o TT pode ser considerado uma ferramenta de gestão pelas empresas, ou seja, pode ser utilizado como um método alternativo para avaliar o desempenho do colaborador de forma a decidir se o mesmo irá integrar os quadros da Empresa Utilizadora. Assim sendo, e tendo em conta que a empresa Randstad é de TT, o presente projeto incide maioritariamente sobre dois assuntos chave: o TT e o RS. A aprendizagem focou-se principalmente nas tarefas do Consultor 360° Randstad. Este pretende ser a junção de todas as funções que anteriormente na empresa eram realizadas por diversos consultores, ou seja, este tornou-se responsável por inúmeras e diversificadas tarefas, tais como, a angariação do cliente, o RS, bem como todas as tarefas administrativas inerentes aos colaboradores contratados. Neste capítulo enumera-se um conjunto de funções, em que as principais foram: o atendimento presencial e telefónico, inserção de candidatos na base de dados, triagem curricular, marcação de entrevistas, participação como assistente em entrevistas de seleção e até numa fase posterior a oportunidade de realizar autonomamente entrevistas. Todas as tarefas indicadas neste capítulo visam consolidar os conhecimentos e competências necessárias para o processo de RS.

O último capítulo debruça-se sobre os projetos realizados ao longo do estágio e que se revelaram como uma mais valia para a empresa. Apesar do objetivo central do estágio estar focado no processo de RS, foram também desenvolvidos dois projetos ambiciosos em paralelo. O primeiro projeto consistiu em colocar em prática todo o intrincado processo que o consultor 360° tem de realizar. Desde a atividade comercial com a angariação de clientes,

realização de propostas comerciais, o posterior RS dos candidatos, com a sua colocação e acolhimento no respetivo local de trabalho. O segundo e não menos ambicioso projeto baseou-se na criação e organização de uma base de dados mais prática, rápida e útil, para facilitar a identificação dos candidatos presenciais da delegação de Faro.

Seguidamente é feita a conclusão com a síntese do relatório e no final os apêndices concedem informação complementar.

## Capítulo I - Enquadramento Teórico

### 1.1. As Transformações Do Mercado De Trabalho

Gonçalves e Coimbra (2002) salientam que durante muito tempo o trabalho foi associado a algo difícil e árduo, sendo que até à Idade Média era uma atividade maioritariamente desempenhada por escravos ou por pessoas de condições sociais mais baixas.

Definir o conceito de trabalho é difícil, tendo em conta a sua natureza complicada e multifacetada, Peiró (1989, citado por Salanova, Gracia & Peiró, 1996: 38), define-o como:

Aquele conjunto de atividades humanas, remuneradas ou não, de caráter produtivo e criativo, que mediante o uso de técnicas, instrumentos, materiais ou informações disponíveis, permite obter, produzir ou fornecer certos bens, produtos ou serviços. Nessa atividade, a pessoa fornece energias, habilidades, conhecimentos, e outros diversos recursos, e obtém algum tipo de compensação material, psicológica e/ou social.

Para Armstrong (2006) o trabalho é esforço e a aplicação de conhecimentos e competências para alcançar uma finalidade. A maioria das pessoas trabalham para ganhar a vida - para ganhar dinheiro. Mas não só, segundo este autor, também trabalham por causa das satisfações que o trabalho traz, como fazer algo de valor, o sentimento de realização, prestígio, reconhecimento, a oportunidade de usar e desenvolver habilidades, o escopo de exercer o poder, e o companheirismo.

O conceito de trabalho tem sofrido alterações e tem sido adaptado ao longo dos tempos, não sendo um conceito estático nem fechado. O seu significado, na sociedade atual, tem como base as diversas representações adquiridas ao longo da história, devido a circunstâncias históricas, políticas, culturais económicas e psicossociais de acordo com a época e cultura. Assim sendo, representa um elemento fundamental na vida do ser humano, pois trata-se de uma atividade que ocupa uma grande parte do percurso de vida do mesmo, desenvolve uma posição e cria uma identidade na sociedade. É visto como um instrumento para obter benefícios económicos e é considerado uma atividade que é valorizada intrinsecamente pois contribui para melhorar a experiência pessoal e o desenvolvimento do indivíduo (Ferreira, 2006; Gracia & Peiró, 1996; Grint, 1998; Salanova,).

A situação socioeconómica que se tem vivido durante os últimos anos fez com que ocorressem diversas mudanças socioeconómicas na nossa sociedade e no mercado de trabalho. Desde a inovação tecnológica, a alteração dos processos de produção, a alteração das estruturas organizacionais e consequentemente dos postos de trabalho e na GRH, passando pelo crescimento do desemprego e até à flexibilização dos modelos de organização do trabalho. Tudo isto são fenómenos que podem alterar e influenciar o mercado de trabalho e que mudam a dinâmica da relação que existe entre o trabalhador e a empresa.

Empresas como a Randstad assumem que estas mudanças tiveram influência na forma como o mercado de trabalho atua. Assim sendo, poderemos considerar estar perante um novo contexto empresarial, com novos mercados de trabalho e novas formas de contratação.

Para Armstrong (2006) os desenvolvimentos mais importantes da última década foram, o aumento considerável do uso de trabalhadores a *part-time*, a tendência acentuada da subcontratação por parte das organizações, a terceirização dos serviços e a exigência cada vez maior de contratação de especialistas e de profissionais competentes e especializados.

## **1.2. A Flexibilização Do Trabalho**

Em meados do século passado, as pessoas tinham como ideal uma carreira longa e estável, sempre na mesma empresa (Boyer, 1987, citado por Silva, 1997). Quando encontravam um emprego encaravam-no como sendo para a vida. Muitos trabalhavam na instituição até à idade da reforma, bastavam os conhecimentos adquiridos no início do processo e depois os anos de experiência na função. As empresas eram no geral mais burocráticas e mecanizadas, as tarefas eram rotineiras, pouca responsabilidade por parte de cada trabalhador e o nível de motivação era mais baixo. Mas esta situação tem vindo a alterar, o surgimento das novas tecnologias de informação, as alterações nos métodos de aprendizagem, a evolução da economia e as alterações dos modos de vida, fizeram com que as pessoas se adaptassem ao que se passava à sua volta. O mesmo emprego deixou de ser para a vida toda em muitos casos e deu lugar a novas experiências e novos conhecimentos tornando as pessoas mais polivalentes. A instabilidade dos mercados, a preocupação crescente em atingir objetivos quantificáveis, fez com que as tarefas padronizadas deixassem de fazer sentido tal como o emprego para a vida (Oliveira, 2009).

Novamente, Boyer (1987, citado por Silva, 1997:207) defende que a flexibilização do trabalho apareceu no início dos anos 70, quando se deu o primeiro choque petrolífero com graves consequências económicas e sociais. A maior consequência foi o desemprego pois criou-se a ideia de que “os salários são, antes de tudo, um custo prejudicial à competitividade externa e aos resultados financeiros das empresas”, isto levou a que os governos começassem a apostar “numa moderação salarial a fim de reduzir a inflação e a relançar o investimento para aumentar os rendimentos a favor das empresas”. O mesmo autor referencia que desde os anos 80 e tendo em conta a continuidade da crise económica surgiram novas formas de emprego, mais flexíveis, onde o mesmo tipo de trabalho está sujeito a contratos, horários, salários, estatutos, formação e locais muito diferentes, sempre tendo em vista à redução dos custos.

O surgimento de novos métodos organizacionais no trabalho mais centrados no fator humano democratizou as empresas. O autor desenvolve nos seus textos de que esta regeneração pode ser entendida como um dos meios essenciais para a sobrevivência e melhoria da competitividade e capacidade de adaptação às mudanças das empresas tendo em conta uma concorrência mais intensificada fruto da economia global. As formas de emprego flexíveis mais relevantes são o TT, o trabalho a tempo parcial, o trabalho independente, teletrabalho e o trabalho ao domicílio. Sendo que este inclui no TT o trabalho sazonal, contratos a termo certo e incerto. Este tipo distinto de trabalho tem diversas e categorias e refere que os três tipos mais importantes são o emprego a tempo parcial, o TT, onde inclui o trabalho sazonal e os contratos a termo, e os trabalhos por conta própria. Este autor refere também que em termos legislativos, o TT e os contratos a termo apareceram para colmatar as necessidades de mão-de-obra pontuais das empresas, já os trabalhos a tempo parcial, como são mais adaptáveis (tanto por parte das empresas como por parte dos trabalhadores), têm mais motivos justificativos, isto em termos de adequação de horários e de harmonia entre o trabalho e a família (Antunes, 2007; Kovács, 2005,2006; Vaz, 1997).

### **1.3. O Trabalho Temporário**

O TT é uma forma de contratação flexível. A primeira empresa surgiu nos Estados Unidos em 1920 e designava-se por Manpower. Tinha como objetivo principal combater as necessidades de mão-de-obra no sector fabril. Com o fim da segunda guerra mundial a ideia

foi importada com sucesso para a Europa de forma a ajudar os países afetados a ultrapassarem as dificuldades (Kallberg, 2000; Vosko, 2008).

Em Portugal o TT surgiu de uma forma formal em 1962, através de um *franchising* da Manpower. Um dos propulsores foi a guerra colonial que fez surgir a necessidade de mobilizar a mão-de-obra feminina para substituir a masculina que estava mobilizada na guerra (Vosko, 2008).

No final dos anos 70 houve um acréscimo de Empresas de TT, mas a falta de regulamentação alegadamente levou a algumas práticas ilegais e discriminatórias e em 1980 surge o primeiro Decreto-lei (Decreto-lei n.º 427/80 de 30 de Setembro) no seguimento de uma convecção da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de forma a regulamentar as agências de colocação de trabalhadores que não são gratuitas. (Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000).

A Associação Portuguesa de Empresas de Trabalho Temporário (APETT), hoje designada por Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE), surge em 1989, com o objetivo de conseguir um acordo de concorrência legal, de boas práticas comerciais e de respeito pelos direitos fundamentais dos trabalhadores temporários (Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000). No início era constituída por oito empresas do setor e atualmente, segundo o *site* oficial da associação conta com quarenta e quatro associados. A APESPE (2016) tem como principal objetivo defender os interesses, das suas empresas associadas, dos setores económicos envolvidos e analisar a dinâmica da Atividade Económica do Mercado Privado de Emprego.

Segundo a APESPE (2016), o TT foi regulado através do Decreto-Lei n.º 358/89 de 17 de Outubro, tornando legal a contratação de trabalhadores em regime de TT. Tinha como objetivo garantir um maior controlo da atividade neste setor e uma maior proteção social dos trabalhadores. Em 1999 surge a Lei n.º 146/99 de 1 de setembro, alterando o decreto-lei de 1989, onde aprova o regime jurídico das empresas de TT e define os requisitos necessários, quer a instrução de processos de pedido de autorização quer as competências atribuídas ao Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) sobre as empresas de TT. Em 2007 é criado o Provedor do TT, com o objetivo receber e ao mesmo tempo analisar as queixas de alegadas violações dos direitos dos trabalhadores temporários portugueses, quer seja regulares ou irregulares. Depois de alterações sucessivas é atualmente previsto nos artigos 172º a 192º do Código do Trabalho de 2015, (Lei n.º 7/2009 de 12 de fevereiro) e completado pela regulamentação constante no Decreto-Lei, n.º 260/2009 de 25 de setembro.

O TT tem ganho cada vez mais expressão, tanto a nível internacional como a nível nacional. Este crescente aumento, deve-se ao facto das empresas conseguirem uma considerável redução de custos da mão-de-obra, pois existe muita flexibilidade na contratação de trabalhadores. O TT pode servir para colmatar falhas de cariz temporário em áreas de pouca responsabilidade, no entanto atualmente este tipo de trabalho é visto pelas empresas como uma estratégia competitiva e cada vez mais as empresas recorrem a trabalhadores temporários para os colocar em posições de maior responsabilidade. O TT pode funcionar como uma ótima ferramenta de RS, não só em Portugal mas também no estrangeiro, permitindo um ajustamento do mercado de trabalho (Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000).

Segundo a Autoridade para as Condições do Trabalho [ACT] (2016) em Portugal existem cerca de 218 Empresas de Trabalho Temporário (ETT's), que estão devidamente licenciadas e que se encontram distribuídas segundo a tabela 1. Ao analisar a tabela verifica-se que existe uma maior concentração de ETT's nas zonas de maior atividade económica, nomeadamente na região de Lisboa, onde se localizam 105 empresas, e na região Norte, onde existem 81 empresas.

Tabela 1

*Distribuição das Empresas de Trabalho Temporário (ETT's) em Portugal*

<b>Região</b>	<b>N.º de ETT's Licenciadas</b>
<b>Norte</b>	81
<b>Centro</b>	16
<b>Lisboa e Vale do Tejo</b>	105
<b>Alentejo</b>	7
<b>Algarve</b>	9

*Nota.* Retirado de ACT (2016:2)

Fonte: Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP (dados atualizados a 16-03-2016).

No entanto, segundo a ACT (2016), não existem indicadores exatos que possam traduzir a dimensão real do recurso ao TT. Em 2015 a Setores Portugal realizou um estudo, “Trabalho Temporário”, publicado pela Informa D&B, onde refere que em 2014, a faturação agregada das empresas portuguesas de TT registou um aumento de 4,5% em relação aos anos anteriores que sofreram quebras significativas, isto no contexto de recuperação de emprego. O

mesmo estudo menciona que o volume de negócios destas empresas esteve perto dos 910 milhões de euros, e que as previsões futuras apontam para um aumento do setor e da faturação.

Para Vaz (1997) as empresas utilizam o TT como um instrumento de gestão de forma a satisfazer as suas necessidades de mão-de-obra, quer sejam pontuais, imprevistas ou de curta duração. Este autor considerando o TT como forma de emprego flexível pois responde às flutuações da procura e é de fácil adaptação.

Francois Michon (1975) de acordo com Observatório do Emprego e Formação Profissional (2000), atribui ao TT a noção de inovação económica e social, argumentando que não se deve considerar esta forma de trabalho como trabalho dito “normal”, uma vez que este se rege por um conjunto de normas legais que não traduzem o modelo tradicional de emprego.

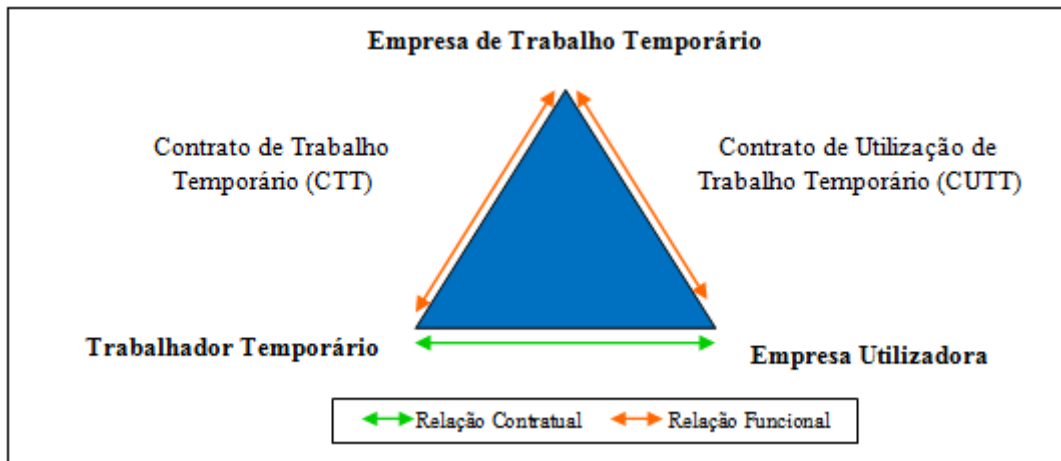
Segundo a alínea b) do art.2º, do Decreto-Lei nº358/89 de 17 de outubro de 1989, o trabalhador temporário é o indivíduo que:

Celebra com uma empresa de trabalho temporário um contrato de trabalho temporário, pelo qual se obriga a prestar a sua atividade profissional a utilizadores, a cuja autoridade e direção fica sujeito, mantendo, todavia, o vínculo jurídico-laboral à empresa de trabalho temporário.

Para regulamentar o TT surge a alínea a) do artigo 172º, do Código do Trabalho Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro, que define que o Contrato de Trabalho Temporário (CTT) 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”.

A alínea c) do art.2º, do Decreto-Lei nº358/89 de 17 de outubro de 1989, define o cliente ou o utilizador “como a pessoa singular ou coletiva que ocupa, sob a sua autoridade e direção trabalhadores cedidos por uma empresa de trabalho temporário”. A alínea d), do mesmo artigo define contrato de trabalho temporário “como um contrato assinado entre a Empresa de Trabalho Temporário (ETT) e um trabalhador, através do qual este se obriga, mediante determinada remuneração, a prestar os seus serviços, o seu trabalho, a uma empresa utilizadora”.

Constitui-se assim o chamado contrato triangular, pois engloba a ETT, o trabalhador e o utilizador/cliente, como se pode observar esquematicamente na figura 1.



**Figura 1** Relação triangular do TT. Adaptado de Lacerda (2016:5).

Esta relação triangular, faz com que a utilização da mão-de-obra se torne mais flexível, uma vez que a empresa utilizadora não interfere, nem tem responsabilidade nas obrigações jurídicas do contrato de trabalho, (Rodrigues, 1996).

A crescente utilização do TT por parte das empresas faz com que este se torne um fator significativo para o aumento da empregabilidade de muitos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE). As empresas de TT passaram a ter muita importância na economia, uma vez que os trabalhadores contribuem para o reforço necessário em RH de forma a estas consigam gerir da melhor forma a volatilidade da procura dos seus bens, produtos ou serviços. Esta realidade contribuiu para a flexibilização da utilização dos RH nas empresas que precisavam de reduzir alguns custos fixos, (Vosko, 2008).

### 1.3.1. Os trabalhadores temporários.

Atualmente devido às exigências dos mercados e das autoridades é muito importante que as ETT tenham a capacidade de conhecer os seus trabalhadores, entrevistando-os, fornecer-lhes ajuda para as suas necessidades, testando-os e dando-lhes formação necessária (Morris & Vekker, 2001).

É dever das ETT garantir uma proteção adequada aos seus trabalhadores, tais como: pelo menos o salário mínimo, prestação de segurança social, acesso à formação, liberdade sindical, negociação coletiva, horários, duração do trabalho, segurança e saúde no trabalho,

indenização de final de contrato e em caso de acidente de trabalho, proteção e prestações de maternidade e proteção e prestações parentais (Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000).

A nível Comunitário foi aprovada a Diretiva 91/383/CEE de 25 de junho de 1991, que se refere essencialmente aos trabalhadores temporários. Esta diretiva visa a melhoria da segurança e da saúde dos trabalhadores contratados a termo e dos trabalhadores temporários que, mais tarde, viria a ser acolhida na legislação portuguesa pela Lei 146/99 de 1 de setembro. Esta diretiva define que a ETT é a entidade patronal do trabalhador temporário e que esta o coloca à disposição e sob a direção de uma empresa utilizadora para nela trabalhar. Assim sendo, é importante que sejam fornecidos meios de proteção adequados para os trabalhadores. Estes meios de proteção passam pela informação que tem de ser dada aos trabalhadores, a formação, entre outros. A diretiva visa ainda, duas disposições essenciais que são: **a)** as Empresas de Utilização de Trabalho Temporário (EUTT's), antes de admitir um trabalhador temporário, devem especificar e dar a conhecer à ETT informações acerca da qualificação profissional exigida e as características próprias do posto de trabalho que o trabalhador temporário vai ocupar. Estas informações também devem ser fornecidas aos trabalhadores; **b)** as EUTT's são ainda responsáveis pelas condições de desempenho do trabalho no que concerne à segurança, saúde e higiene no trabalho (Fabiano, Curro, Reverberi & Pastorino, 2008).

Ainda está enraizada a ideia em muitos trabalhadores, que o TT significa que o trabalho tem um fim certo ou pouco perdurável, não vendo nele qualquer possibilidade de evolução na carreira. Estes trabalhadores não contemplaram que muitas vezes, pode ser considerado uma oportunidade, ou seja, que numa fase inicial é temporário mas pode resultar num trabalho permanente, duradouro e com progressão (Kalleberg, 2000).

Alguns estudos demonstram que os trabalhadores procuram o TT principalmente por motivos económicos, muitas vezes este é o único trabalho que encontram e que está no momento disponível. Secundariamente a flexibilidade de horários que este tipo de trabalho pode proporcionar, as obrigações familiares e o desemprego podem apresentar outros motivos para a escolha deste tipo de vínculo. Os trabalhadores encaram, também, como uma forma rápida e fácil de conciliar com outros trabalhos. Muitas vezes o desemprego prolongado e a vontade de regressar ao mercado de trabalho é um dos motivos que leva o trabalhador a procurar o TT, que pode levar em consideração não só as suas qualificações mas também as suas competências (Observatório do Emprego e Formação Profissional, 2000).

O presente parece ser algo instável e o futuro muito incerto, o que faz com que possa haver maior insegurança a nível laboral, bem como o fato das pessoas se recordarem dos empregos mais estáveis do passado, e sintam alguma instabilidade face ao TT (Blanch & Cantera, 2009).

### **1.3.2. Vantagens e desvantagens do trabalho temporário.**

Kovács (2004, citado por Oliveira, 2012) considera que as formas de emprego flexíveis são ambíguas, ou seja, comportam riscos e oportunidades pois podem trazer vantagens e desvantagens para as empresas, para os trabalhadores e para a sociedade em geral. Célestin (2000) corrobora essa ideia, ao considerar o TT como uma forma de emprego assalariado que está adaptado às realidades da produção de bens, produtos ou serviços, sendo que há vantagens e desvantagens tanto para quem oferece este tipo de trabalho como também para quem o procura.

Lenz (1996, citado por Oliveira, 2012) defende a existência de inúmeras vantagens do TT, pois contribui para o aumento da flexibilidade no trabalho, para a inserção de estudantes no mercado de trabalho e através da execução de diversas tarefas possibilita o desenvolvimento de competências. No relatório do CIETT (2011, citado por Oliveira, 2012), essas vantagens são consolidadas, com a opinião, de que o TT contribui para a diminuição do desemprego, sendo uma rampa para a entrada no mercado de trabalho e ajuda na atualização de competências dos trabalhadores.

As vantagens, na perspectiva dos trabalhadores, são: encontrarem mais facilmente um posto de trabalho adequado às suas habilitações e capacidades; é também uma forma de enriquecerem o currículo e possibilidade de acederem a um trabalho permanente; é uma forma de adquirirem experiência, pois tem possibilidade de ocupar vários postos de trabalhos em diversas empresas; possibilidade de frequentar ações de formação e de reciclagem dadas pelas ETT; a segurança no trabalho fica a cargo da ETT; a ETT disponibiliza aconselhamento de carreira através de um interlocutor tecnicamente habilitado; é garantida legalmente a retribuição praticada pelo utilizador/cliente para o desempenho das mesmas funções; por outro lado, o TT também permite aos trabalhadores por conta de outrem conciliarem melhor as exigências profissionais com a vida familiar e oferece aos jovens a possibilidade de disporem do tempo necessário para prosseguirem os seus estudos, permitindo-lhes

desenvolver a sua experiência profissional no terreno; da mesma maneira que permite a pessoas mais velhas encontrar emprego rapidamente e de manter ou até mesmo aperfeiçoar, o seu profissionalismo (Célestin, 2000; Vantagens do trabalho temporário, 2012). Outra vantagem segundo Matusik e Hill (1998, citado por Duarte, 2009) é o facto de não ser necessária formação inicial pois o trabalhador é selecionado pela sua experiência anterior. Booth, Francesconi e Frank, (2002) também referem como vantagem o facto de os vínculos temporários servirem como período experimental antes de poderem integrar o trabalhador nos quadros da empresa utilizadora.

As vantagens, na perspetiva das empresas utilizadoras, são: reduções dos custos fixos com os trabalhadores, estes tornam-se custos variáveis e consoante as necessidades; Libertação das tarefas ligadas ao recrutamento e à seleção dos trabalhadores, ao processamento de salários, e ao cumprimento das obrigações legais e sociais, e do exercício do poder disciplinar; flexibilização interna, a estrutura torna-se mais leve pois é possível a esta adaptar o quadro de pessoal consoante o ritmo de trabalho da empresa; facilidade e rapidez no recrutamento do candidato mais adequado para a função pretendida; as empresas têm acesso a trabalhadores qualificados e produtivos, pelo período estritamente necessário; há possibilidade de testar o indivíduo antes de o passar para os quadros da empresa; as ETT dão apoio às empresas a nível da Consultoria e da GRH sem acréscimo de custos e com aconselhamento quanto à legalidade dos vários procedimentos, (Vantagens do trabalho temporário, 2012). O relatório do CIETT (2011, citado por Oliveira, 2012) menciona que uma das vantagens para as empresas utilizadoras é a “melhoria da competitividade”. As empresas que utilizam esta forma de contratação para os “picos de produção” ou para substituir trabalhadores que estão ausentes e não para substituir o trabalho permanente.

Por outro lado, existem autores que têm uma perspetiva crítica no que diz respeito à utilização do TT, consideram que acarreta consequências negativas do ponto de vista da coesão social e que é um sinal de regressão social. O TT esteve sempre conotado como um meio do indivíduo arranjar trabalho e com funções pouco especializadas e qualificadas. Hoje em dia esta conceção ainda existe, provocando algum estigma nos trabalhadores temporários. Mas progressivamente esta ideia está a mudar, atualmente em diversos países este sistema já abrange trabalhadores mais qualificados, incluindo gestores intermédios e de topo. No entanto, existe alguma controvérsia e tem frequentemente uma conotação negativa, pois a maior parte das pessoas ainda prefere a estabilidade que o posto de TT não dá, e quando

optam por este meio não é por opção mas sim por inevitabilidade ou necessidade. (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010; Kovács, 2005).

O TT apresenta alguns inconvenientes para o trabalhador: o facto de o trabalhador não poder ter grande expectativa numa relação de emprego duradoura e de longo prazo; há mais insegurança no emprego, pois o trabalhador não sabe quanto tempo poderá se manter no posto de trabalho, nem se a ETT lhe garante uma nova empresa para trabalhar; existir dificuldades de promoção na organização onde se encontra a trabalhar. Há quem veja no TT o aparecimento, ou reforço, de um mercado de trabalho secundário, caracterizado por salários mais baixos, com poucas regalias, nenhuma segurança do emprego e pouco investimento na formação e que proporciona aos trabalhadores, condições precárias e de insegurança, sem perspectivas favoráveis para o futuro. O fraco grau de trabalhadores temporários sindicalizados para o mesmo trabalho, também é considerado como uma desvantagem, sendo um sinal de que estes auferem salários inferiores e fracas regalias, o que fragiliza ainda mais o poder negocial e a relação laboral (Célestin, 2000; Chambel, 2011; Connell & Burgess (2006, citados por Oliveira, 2012); Marques (2011, citado por Oliveira, 2012)).

No que diz respeito às desvantagens, na perspectiva da empresa utilizadora/cliente, são: os trabalhadores sentem dificuldade em ambientarem-se na pré-estabelecida cultura organizacional da empresa, pois sabem à partida que a sua situação é temporária; existe o risco de transferirem conhecimentos e/ou informações para as empresas que irão trabalhar no futuro, ou seja muitas vezes vão trabalhar para a concorrência e levam informações importantes, (Vantagens do trabalho temporário, 2012). O Observatório do Emprego e Formação Profissional (2000) acrescenta como uma desvantagem os preços praticados e consideram que as empresas de TT muitas vezes não cooperam com as empresas utilizadoras. McNerney (1996, citado por Oliveira, 2009) considera que existe diminuição do número de empregados permanentes nas empresas que recorrem ao TT, existindo por isso muita rotatividade de trabalhadores. Os trabalhadores temporários, para Oliveira (2009), tendem a demonstrar uma menor preocupação na relação entre empregado e trabalhador, o que provoca facilmente o abandono do posto de trabalho antes do fim do contrato.

Para Martins (2001, citado por Imhoff & Mortari, 2005) a utilização de TT acarreta riscos que se podem tornar em desvantagens, nomeadamente, contratar empresas de TT inadequadas para atender à necessidade da empresa utilizadora, sem competências e principalmente sem capacidade financeira o que pode trazer problemas de cariz laboral. Outro risco é a utilização do TT apenas com o objetivo de redução de custos, pois se esse objetivo

não for alcançado, ou a relação de TT não resultar, implica um desprestígio em todo este processo.

Uma das desvantagens apontadas para as empresas que utilizam mais do que um fornecedor de TT é o controlo das diversas relações, pois muitas vezes torna-se difícil gerir as mesmas. A EUTT deve procurar qualidade na ETT, para que a relação entre ambas seja saudável, o fator confiança é muito importante, (Imhoff & Mortari, 2005).

Para Oliveira (2012), antes de qualificar uma determinada situação como vantajosa ou não, ou se esta pode ser considerada uma oportunidade ou risco, é necessário analisar a situação do trabalhador o motivo pelo qual, este e a EUTT recorrem ao TT. Uma vez que, na relação existente entre estes três intervenientes existem responsabilidades partilhadas. Esta forma de trabalho é muitas vezes utilizada como uma ferramenta de resposta à mudança que as empresas estão sujeitas atualmente, sendo por isso utilizada como uma estratégia de GRH.

Chambel (2011, citado por Oliveira, 2012) defende que se os trabalhadores temporários forem tratados de forma idêntica aos trabalhadores permanentes, as probabilidades de estes terem atitudes, comportamentos, desempenhos de produtividade e compromisso perante a EUTT iguais aos dos trabalhadores permanentes, são elevadas. A autora refere que esta não diferenciação pode ser praticada e desenvolvida pelas EUTT de diversas maneiras, entre elas, através do acolhimento e integração, de formação inicial e contínua, a remuneração e regalias serem iguais, existirem boas condições de trabalho. As empresas que tomam em conta estas práticas procuram acima de tudo enfrentar as mudanças imprevisíveis do mercado de trabalho, responder a picos de produção ou necessidades sazonais, não dando tanta importância à redução dos custos.

Tendo em conta as dificuldades existentes é fundamental que as ETT e as EUTT coloquem em prática ferramentas que possam potenciar a motivação e a satisfação dos trabalhadores e também para desmistificar este mercado.

### **1.3.3. Trabalho temporário *versus* outsourcing.**

A evolução dos mercados e a sua flexibilização, como analisado anteriormente, trouxe diversas formas de relações contratuais, sendo que o TT e o *outsourcing* são das mais aplicadas pelas empresas. Ambas são muitas vezes confundidas, mas são duas formas de trabalho diferentes (Bernardes, 2011).

Serra (2016: 8) define *outsourcing* como uma relação contratual entre duas empresas, onde uma fornece à outra “produtos ou serviços de uma função ou atividade principal”. Para Cunha (2008:3) este pode ser definido como a “utilização estratégica de recursos” externos que exercem “atividades que não são tradicionalmente executadas pelos recursos internos”.

Contratualmente, no *outsourcing* existem dois tipos de contratos que ligam três elementos entre si. Ou seja, existe um contrato comercial, entre a empresa de prestação de serviços de *outsourcing* e a empresa utilizadora do serviço e um contrato de trabalho entre a empresa de *outsourcing* e os seus trabalhadores (Delta Consultores, Tecnologia e Recursos Integrados, 2006, citado por Cunha, 2014). Sendo que no TT existe a relação triangular já referida anteriormente no subcapítulo 1.3.

O *outsourcing* está muito ligado à administração de atividades chamadas “não-essenciais”, tais como limpeza e manutenção. Mas não deve ser visto como uma simples subcontratação de serviços, uma vez que a oferta é cada vez maior e houve necessidade de alargar este tipo de contratação a outras áreas tais como, transportes, armazenamento, agricultura, sistemas informáticos, etc. Este alargamento alterou o conceito, e atualmente é visto como uma “verdadeira parceria estratégica entre o contratado e o contraente”, (Cunha, 2008:1).

Mas as diferenças não são apenas a nível contratual, para Lacerda (2016), as diferenças entre o TT e o *outsourcing* são as seguintes:

- No TT a contratação de trabalhadores é temporária e a sua gestão integral é feita por uma empresa externa. No *outsourcing* confia-se durante um determinado período a totalidade de uma função a um prestador externo.

- O poder de direção pertence à EUTT. No *outsourcing* pertence à empresa prestadora de serviços.

- A empresa de TT tem o poder disciplinar e a empresa utilizadora não interfere, no *outsourcing* existe total autonomia da empresa prestadora de serviços para a realização do serviço.

- Aos serviços prestados pela ETT pode corresponder um valor fixado em função das horas de serviço, no *outsourcing* corresponde a um valor fixado em função do resultado do serviço prestado.

- Em relação ao objeto do contrato, no TT este consiste numa atividade, no *outsourcing* consiste num produto ou resultado previamente acordado.

A tabela 2 faz a comparação entre estas duas formas de contratação.

Tabela 2

*Diferenças entre o Trabalho Temporário e o outsourcing*

<b>Itens</b>	<b>Trabalho Temporário</b>	<b>Outsourcing</b>
<b>Tipo de Contrato com o cliente</b>	Contrato de Utilização de Trabalho Temporário	Contrato de Prestação de Serviços
<b>Caraterísticas dos Contratos Comerciais</b>	O cliente utiliza os trabalhadores contratados pela ETT. Nesta utilização o cliente é responsável por dar as diretrizes necessárias aos colaboradores para que estes possam realizar as tarefas/trabalhos.	O cliente dá indicações ao representante da empresa prestadora de serviços, das tarefas ou trabalhos realizados e como. Este fica responsável pela organização e direção dos RH por forma a executar estas tarefas/trabalhos.
<b>Obrigatoriedade de existência de um representante dos trabalhadores junto do cliente.</b>	Não	Sim
<b>Gestão Operacional dos Recursos</b>	EUTT	Empresa de <i>Outsourcing</i>
<b>Comunicação às entidades competentes das alterações de horários, fixação de mapas de horários e férias, faltas, etc.</b>	EUTT	Empresa de <i>Outsourcing</i>
<b>Poder disciplinar</b>	ETT	Empresa de <i>Outsourcing</i>
<b>Balço Social e Relatório Anual de atividades de cliente</b>	Deve incluir os trabalhadores temporários	Não inclui os trabalhadores em regime de <i>Outsourcing</i>
<b>Tempo máximo de utilização</b>	24 Meses	Sem limite
<b>Responsável pelo RS</b>	ETT	Empresa de <i>Outsourcing</i>
<b>Responsável pela Formação inicial</b>	EUTT	Empresa de <i>Outsourcing</i>
<b>Responsável pela celebração do contrato de trabalho</b>	ETT	Empresa de <i>Outsourcing</i>
<b>Tipo de contrato</b>	Contrato a termo certo ou incerto	Contrato a termo certo ou incerto e sem termo
<b>Valores de remuneração base e restantes regalias</b>	Iguais aos colaboradores da EUTT que desempenhem as mesmas funções	Independentes dos praticados na empresa cliente

*Nota.* Retirado do site <http://egor.pt/pt>

Os autores Espino-Rodriguez e Diaz-Rodriguez (2008, citados por Rodrigues, 2016) consideram que esta forma de trabalho contribui para a vantagem competitiva das empresas, na medida em que esta ligação institui uma aliança estratégica de troca de mão-de-obra qualificada ou não a um custo reduzido e onde não existe responsabilidade pelo fator humano.

A procura do TT e do *outsourcing* tem sofrido um aumento considerável, ambas têm um grande benefício para as empresas utilizadoras pois permitem a redução de custos fixos com o pessoal (Cunha, 2014).

#### **1.4. Recrutamento e Seleção**

Segundo Sformi e Oliveira (2014) hoje em dia, com a globalização, é de extrema importância que as empresas se adaptem às constantes mudanças que acontecem nos diversos setores da economia. Cada vez mais, as empresas trabalham num ambiente muito competitivo, que é extremamente volátil e que está em constante mudança. Assim sendo, é de extrema importância que estas tenham, ao mesmo tempo, capacidade de adaptação e elevados desempenhos e saibam também reinventar-se e procurar novas estratégias de forma a crescerem no mercado onde atuam.

Os mesmos autores consideram que é muito importante compreender as diferenças existentes entre RS, para que o Gestor de Recursos Humanos atinga os seus objetivos, ou seja, para que este seja eficaz e eficiente na sua tarefa. Estes termos RS não devem ser considerados como sinónimos, pois são dois conceitos que divergem mas que ao mesmo tempo trabalham em conjunto e se complementam, de forma a atingirem o mesmo objetivo. Assim sendo urge analisar sobre ambos separadamente.

Cunha (1989, citado por Caetano & Vala, 2007) define recrutamento como um processo que acontece quando se decide preencher uma vaga e o apuramento dos candidatos que vão ao encontro do perfil da função. Este processo permite angariar candidaturas válidas e úteis, para se iniciar a próxima fase, chamada de seleção. Cunha et al. (2010) salientam a importância da qualidade dos recursos humanos numa empresa, considerando que é um fator relevante no desempenho da mesma. Para que se consiga atingir este propósito é necessário um bom processo de RS. Para Almeida (2014:128) o recrutamento corresponde a um conjunto de procedimentos de forma a “convocar, habilitar e empregar um determinado grupo de pessoas para a execução de atividades específicas a nível empresarial ou social, que visam atrair e captar candidatos capazes de ocupar cargos dentro de uma organização”. Armstrong (2006) defende que o sucesso da atração dos candidatos não depende só das metodologias adotadas mas também das características da oferta, isto é, o salário, as condições de trabalho, a localização, a formação e as oportunidades de desenvolvimento de carreira.

No que diz respeito à seleção, esta é o processo de escolha de um indivíduo de entre um conjunto de candidatos, para ocupar o lugar vago. Parafraseando Torrington, Hall, e Taylor (2005), seleção é a tarefa de eleger, entre os candidatos selecionados, aquele que tenha maiores probabilidades de se adaptar ao lugar vago. Mas é cada vez mais difícil encontrar a pessoa certa para o lugar certo, pois estamos perante uma sociedade com economias globalizadas onde as técnicas e os produtos são muito idênticos. A diferença entre os candidatos a uma vaga de emprego são poucas, e encontrar essas diferenças é um fator relevante para a empresa. Hoje em dia, os fatores mais importantes num processo de seleção são as competências e o contributo que essa pessoa vai trazer para a empresa. Palharini (2001, citado por Almeida, 2014: 147) refere que “a utopia é, agora, encontrar o homem certo para lugares incertos”.

O processo de RS é muito importante, por isso deve ser bem estruturado. Atualmente há cada vez mais exigências às empresas para estas atingirem os melhores resultados, ou seja, os consumidores querem cada vez mais bens, produtos ou serviços com melhor qualidade, inovadores, esteticamente apelativos e com bom atendimento. Terra (2000) considera o RS como a função, relacionada com a GRH, com mais estratégia, pois segundo ele, é através destes processos que as empresas conseguem identificar o potencial talento que pode fazer a diferença no mercado de trabalho cada vez mais competitivo, complexo e especializado. Caetano e Vala (2007) citam Cunha (1989) referindo que o desenvolvimento crescente do departamento de RH nas organizações ocorre porque os colaboradores devem ser vistos como um recurso estratégico que tem de ser valorizado e considerado como de vital importância para que as empresas funcionem e se desenvolvam saudavelmente. É nesse contexto que os autores Sformi e Oliveira (2014:7) afirmam que “as pessoas não podem ser classificadas como meros recursos organizacionais, pois são elas que possuem os conhecimentos, habilidades e competências necessárias para que as atividades organizacionais possam ser realizadas”.

Assim sendo recrutamento diz respeito à atração de candidatos a uma determinada vaga e a seleção consiste na aplicação de técnicas de forma a contratar a pessoa com o perfil desejado para o cargo, (Sformi & Oliveira, 2014).

#### 1.4.1. Tipos de recrutamento.

Existem três tipos de recrutamento, o recrutamento interno, externo e o misto.

Para Cook (2004), o recrutamento interno é realizado dentro da própria empresa, com os trabalhadores que a compõem. O recrutamento externo é quando se recorre a candidatos que não pertencem à empresa, tornando o processo acessível a todos os interessados mesmo os que não colaborem na mesma.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2013:350-351) referem “três soluções possíveis” para realizar recrutamento interno:

- Escolha direta, “que consiste na nomeação, pela gestão, da pessoa que deve ocupar uma determinada vaga, sem que antes se faça um processo de consulta”;

- Concurso interno, que “consiste na afixação do anúncio do lugar vago nos painéis informativos da empresa (ou na intranet), incluindo o perfil detalhado da função, dando dele conhecimento generalizado e convidando os interessados a candidatar-se, dentro de um certo prazo”;

- Sistema de recomendação, este vem muitas vezes “acoplado ao concurso interno e consiste em convidar os colaboradores a indicar um nome de um amigo ou conhecido que, em sua opinião, tenha as condições necessárias para preencher o cargo em aberto”.

No que diz respeito ao recrutamento externo, Camara, Guerra, e Rodrigues (2013:351) referem que este “consiste em identificar, no mercado, candidatos com perfil para preencher a vaga existente”. A empresa pode optar por recrutar de duas formas, direta ou indiretamente, neste último caso, utilizando serviços externos de empresas especializadas tais como os “caçadores de talentos” também chamados de *headhunters*, consultores de pesquisa direta ou então através de consultores de recrutamento.

Para Almeida (2014), o recrutamento misto combina o recrutamento interno com o externo, procurando fazer face às desvantagens de ambos. E poder-se-á fazer mediante três alternativas:

- Faz-se inicialmente um recrutamento externo, se este não atingir os resultados desejados faz-se de seguida um interno;

- Inicialmente faz-se um recrutamento interno, caso este não apresente os resultados desejado faz-se de seguida o externo;

- Por último, algumas empresas podem realizar os dois recrutamentos em simultâneo.

### **1.4.2. Métodos de seleção.**

Depois do processo de recrutamento, surge a necessidade de selecionar os que mais se adequam às necessidades das organizações e que ao mesmo tempo demonstrem maiores probabilidades de ter um alto rendimento e um desempenho de excelência. (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010).

Cunha et al. (2010) referem que seleção é o processo de escolha dos candidatos mais adequados à função e que cabe ao Gestor de Recursos Humanos ter em conta os critérios de seleção necessários à função para escolher os métodos mais adequados e válidos. Segundo o autor os principais métodos de seleção são: a análise dos *Currículos Vitae*, as entrevistas, os *assessment centres*, os testes de personalidade e psicotécnicos.

#### ***1.4.2.1. Análise de curriculum vitae.***

Inicialmente os *Currículos Vitae* eram todos impressos em papel, enviados por carta e tinham um carácter muito formal. Atualmente a maior parte das empresas exige que os mesmos sejam elaborados em formato digital, que lhes seja entregue por correio eletrónico, que sejam simples, personalizados e apelativos. Nele devem estar contidos dados pessoais e informações detalhadas sobre o percurso dos candidatos ao nível das suas qualificações profissionais e experiências profissionais, ordenados por ordem cronológica. O *Curriculum Vitae* (CV) é a forma mais simples de obter informações biográficas (*biodata*) dos candidatos, pois permite verificar as experiências passadas dos mesmos e todo o seu percurso até ao momento presente, pressupondo que analisando as experiências passadas podemos prever o desempenho no futuro (Amstrong, 2006; Cunha et al. 2010).

Robertson e Smith (2001, citado por Amstrong, 2006) defendem que este é o segundo método mais utilizado nos processos de seleção. O autor considera que é geralmente a primeira forma de contacto que o candidato tem com o empregador.

A apresentação e disposição do CV (independentemente do seu conteúdo) pode ter uma influência positiva ou negativa na possibilidade de um candidato ser convocado para realizar outras provas de seleção, independentemente do conteúdo existente. É uma forma de filtro, pois permite logo à partida rejeitar os candidatos que não reúnam determinados requisitos (Cunha et al., 2010; Proença & Oliveira, 2008).

#### ***1.4.2.2. Entrevistas.***

As entrevistas individuais são o método de seleção mais familiar, pois implica o frente-a-frente e permite um contacto mais próximo e direto com o entrevistador e o entrevistado. É uma forma de recolher informações sobre determinada pessoa, de forma a conhecê-la e verificar se está apta para determinada função (Armstrong, 2006).

Wiesner e Chronshaw (1988, citado por Cunha et al., 2010: 271) definem a entrevista de seleção como uma “interação interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a um emprego com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores de sucesso no cargo subsequente”.

A entrevista de seleção serve para obter e avaliar informações sobre um determinado candidato que irá permitir uma previsão válida a ser feita do seu desempenho futuro no trabalho, em comparação com as previsões feitas por quaisquer outros candidatos. Pode também, ter um duplo objetivo, não serve só para informar o candidato sobre a empresa, o posto e as características do trabalho, mas também permite ao candidato falar de forma a conceder o máximo de informações sobre o seu passado profissional e também as suas ambições para o futuro (Armstrong, 2006; Peretti, 1997).

A entrevista deve ser bem elaborada, desenvolvida e examinada de forma a atingir o seu objetivo. Para isso, é necessário planear as etapas do processo.

(1) Preparação da Entrevista – A entrevista deve ser preparada e planeada antecipadamente. Esta preparação deve ser suficiente para determinar os objetivos específicos da entrevista, qual o método para atingir esses objetivos e recolher o máximo de informação possível sobre o candidato.

(2) Ambiente da Entrevista – A entrevista deve decorrer num ambiente em que o candidato se sinta à vontade, numa situação tranquila e agradável, para isso é necessário criar a atmosfera certa. O ambiente da entrevista deve contemplar: o físico, ou seja, o local onde é feita a entrevista, este considera que o mesmo deve ser privado e confortável; e o psicológico, isto é, o clima que a entrevista deve ser, ameno e cordial. O ambiente influencia o resultado da entrevista, quer positivamente, quer negativamente, e para que seja considerada um bom ambiente deve-se ter em conta diversos pontos, entre eles ser realizada num local limpo, agradável, confortável, com pouco ruído e privado.

(3) Processamento da Entrevista – Esta fase é fundamental para o processo da entrevista, pois é quando se obtém a informação de ambas as partes. Poderá ser útil preparar, antecipadamente, uma agenda de forma a manter a continuidade da entrevista. É muito importante estabelecer uma relação fácil e informal, começar com perguntas abertas de forma a incentivar o candidato a falar. O entrevistador necessita obter o máximo de informação sobre os trabalhos anteriores do candidato, para isso é essencial fazer perguntas claras e inequívocas, de forma a obter exemplos, casos de sucesso ou insucesso na aplicação de conhecimentos e habilidades, bem como saber as suas motivações, informações biográficas, isto é, sobre a formação, os níveis de estudo e os diplomas. Verifica também os dados psicológicos, as suas atitudes e os traços de personalidade mais marcantes. As anotações nesta fase são importantes, este autor defende o uso de um bloco de notas, de forma a não esquecer os dados importantes.

(4) Avaliação do Candidato – Após a entrevista deve ser feita uma avaliação ao candidato, uma vez que a informação está fresca e presente na memória do entrevistador. Por isso mesmo é a altura ideal para rever e completar as informações sobre o candidato. É nesta fase que é tomada a decisão de prosseguir com o candidato, decidir se este é ou não aceite para a função (Amstrong, 2006; Chiavenato, 2009; Peretti, 1997).

Torrington e Hall (1991, citado por Cunha et al., 2010) referem que existe, pelo menos, cinco grandes tipos de entrevistas:

- Entrevista Individual – O candidato é entrevistado apenas por um entrevistador, o que facilita o candidato pois este não tem de se adaptar a diferentes interlocutores. Este tipo de entrevista comporta riscos, pois a decisão de se o candidato é selecionado ou não está dependente apenas de uma pessoa, existe a possibilidade de o entrevistador esquecer-se de uma parte da informação contida na entrevista e os “enviesamentos idiossincráticos do entrevistador” podem ser maiores e de alguma forma danosos pelo fato de conduzir sozinho a entrevista;

- Entrevista Sequencial – O candidato é entrevistado por vários interlocutores sequencialmente. Este tipo permite ao candidato, de certa forma, conhecer a empresa, por outro lado permite à empresa analisar o candidato em vários domínios.

- Entrevistas em Duo – Existem dois entrevistadores na mesma entrevista;

- Painel de Entrevistadores – Existem mais do que dois entrevistadores na entrevista. Este tipo permite juízos mais aperfeiçoados, a tomada de decisão é mais rápida do que na

entrevista sequencial, assegura que o candidato que for selecionado ajusta-se à organização. Por outro lado a entrevista pode levar um rumo mais inquisidor do que de conversação.

- Entrevistas em Grupo – Um ou mais entrevistadores realiza uma entrevista a um grupo de candidatos. Este tipo de entrevista pode ser adequado para avaliar candidatos a funções que seja necessário a interação social, espírito de equipa, capacidade de persuasão. No entanto para o candidato este processo pode ser, de alguma forma, intimidatório.

Neste seguimento, qualquer que seja o tipo de entrevista escolhida pela empresa para o seu processo de seleção, esta é considerada como um método de seleção quase universal, pois é considerada um instrumento versátil, que possibilita às empresas conhecerem fisicamente e pessoalmente diferentes candidatos e as suas experiências, para além de ter custos relativamente baixos, os gestores podem escolher as pessoas com as quise se identificam, para além do sentimento por parte destes de controlo do processo de seleção, ver mais além do que o CV ou os testes de seleção não permitem (Cunha et al., 2010).

#### ***1.4.2.3. Assessment centres.***

Os *Assessment Centres* foram desenvolvidos nos anos vinte por psicólogos alemães, e começaram a ser utilizados na Segunda Guerra Mundial pela *British Army's Office Selection Board* para selecionar espiões e oficiais. No meio empresarial foram utilizados pela primeira vez pela empresa AT&T na década de 1950 e atualmente são utilizados por inúmeras organizações a nível mundial, principalmente para a seleção de cargos de topo, executivos e gestores (Caetano & Vala, 2007; Schultz & Schultz (1998, citados por Cunha et al., 2010)).

O *assessment center* pode ser definido como um processo que envolve vários exercícios, que permitem estimar o nível de adaptação de um determinado candidato a uma determinada função. Esta junção de vários métodos de seleção possui os requisitos necessários para o preenchimento da função, as técnicas mais utilizadas são, a entrevista estruturada de avaliação de competências, exercícios de grupo e os testes psicotécnicos e de personalidade (Moses & Byham (1982 citado por Caetano & Vala, 2007); Taylor, 2007).

Uma característica, deste método, é o facto de a avaliação ser efetuada por vários observadores/avaliadores, que são previamente treinados e que conhecem as exigências da função designada e geralmente são funcionários da organização. Outra característica é que este método permite simular situações de trabalho, colocando os candidatos a experienciar

essas mesmas situações de forma a analisar o seu comportamento, normalmente sob stresse, durante um período normalmente de um a três dias, desta forma, espera-se que os avaliadores sejam capazes de prever como o participante vai realizar a tarefa ou função no futuro (Caetano & Vala, 2007; Cunha et al, 2010).

A sua aplicação é pouco utilizada uma vez que necessita de muitos recursos materiais e humanos. No entanto, é o método mais eficaz para selecionar pessoal com responsabilidades de chefia, pois este utiliza um método que possibilita uma avaliação mais concreta e concentrada nas tarefas que o individuo vai desempenhar. Diversos autores defendem que este processo é mais preciso pois os comportamentos demonstrados por parte dos candidatos são avaliados por diversos observadores. Estes por sua vez utilizam grelhas padrão, com diversas dimensões, onde cada uma dessas dimensões tem cotação de acordo com a prestação dos candidatos nos diversos testes (Caetano & Vala, 2007; Robertson & Smith, 2001).

Como principais vantagens Cunha et al. (2010) enumera a diversidade de instrumentos de avaliação, simulações que predizem como os candidatos se vão comportar no exercício da função, a standardização dos procedimentos o que facilita comparar os candidatos entre si e por fim o contribui para a auto-compreensão e formação da pessoa.

Todo este capítulo tem como ponto principal elucidar em que consiste o TT, de forma a desmistificar este tipo de contratação que tende a responder de forma adequada às flutuações do mercado. É um fato que cada vez mais as empresas recorrem a este regime, pois é uma forma de contenção e controlo de custos, substituição rápida de trabalhadores ausentes, sendo também muito utilizado para proporcionar experiência de trabalho a quem não a possui antes de passar para contrato direto.

Por consequência, o RS assume um papel de destaque neste tipo de empresas, com o aumento da competitividade, cada vez mais, valoriza-se a captação de talentos que possuam as competências desejadas. Assim sendo, ambas as ferramentas devem ser utilizadas corretamente e de forma estruturada, de forma a permitir identificar mais facilmente quais os candidatos que possuem o perfil adequado para determinada vaga. Desta forma, consegue-se aumentar a qualidade das contratações e reduzir os custos.

Com base nesta parte teórica, torna-se primordial conhecer o funcionamento de uma empresa de TT, analisar o TT e as práticas subjacentes utilizadas na empresa, caracterizar os processos de RS e a forma como os candidatos e os colaboradores são geridos pela empresa. O próximo capítulo é sobre a empresa de TT – Randstad, onde foi realizado o estágio.

## Capítulo II – Entidade de Acolhimento: Randstad

### 2.1. Caracterização Da Empresa

A Randstad é uma multinacional de origem holandesa que opera na área de Recursos Humanos. Foi fundada em 1960 por Frits Goldschmeding e Ger Daleboudte e a sua sede situa-se em Diemen, perto de Amesterdão. Atualmente está presente em trinta e nove países, nos cinco continentes e é o número dois mundial na área dos Recursos Humanos. (Relatório Anual, 2015)

De acordo com a tabela 3, a empresa em números, caracteriza-se da seguinte forma:

Tabela 3

*Randstad em números*

<b>16,6</b>	<b>Biliões em receitas globais</b>
<b>28,030</b>	Colaboradores internos
<b>597,400</b>	Trabalhadores colocados por dia nos clientes
<b>4,587</b>	Escritórios distribuídos por 39 países

*Nota.* Relatório anual Randstad, 2015.

Segundo o relatório anual da empresa referente a 2015, esta emprega por ano dois milhões de pessoas e conta com mais de cento e vinte mil colocações permanentes anualmente.

Segundo Horta (2013:229), o mote que caracteriza a empresa é “Moldar o mundo do trabalho”, sendo que este conceito “assenta na observação de que a indústria do trabalho de agência (denominação que engloba o trabalho temporário, a colocação de efetivos e a triagem curricular) é criativa, em conjunto com os clientes, na procura de soluções inovadoras, que proporcionam flexibilidade laboral”.

A Randstad é especializada em soluções de trabalho flexível e RH. O seu leque de clientes é vasto abrangendo pequenas, médias e grandes empresas, incluindo multinacionais. As áreas de atuação incidem maioritariamente em hotelaria, retalho, aviação, turismo, banca, seguros, agricultura, saúde e *contact centers* (Site Oficial da Randstad, 2015).

### 2.1.1 A origem, conceito.

Como todas as boas histórias, a da Randstad também começa com o mote “*Era uma Vez...*”.

Era uma vez, no longínquo ano de 1960, dois estudantes, uma bicicleta, 500 florins holandeses e uma ideia, constituir uma empresa de TT. Nessa época o TT era ainda um fenómeno pouco conhecido, mas Frits Goldschmeding e Ger Daleboudte, ambos promissores estudantes de economia, viram que a flexibilidade que este proporcionava poderia desempenhar um papel importante no mercado de trabalho. Esse papel beneficiaria todas as partes envolvidas no processo, uma vez que as relações de trabalho eram de tal forma flexíveis que permitiam aos empregadores providenciarem pessoal rapidamente, facilmente e em linha com a economia atual, ao passo que os funcionários podiam mudar de emprego rapidamente, enquanto ganhavam experiência e alcançavam o crescimento pessoal como resultado (Gent & Jacobs, 2010).

Em meados dos anos sessenta, o negócio prosperava significativamente, no entanto, foi nessa época que surgiram os primeiros preconceitos sobre o TT. Naquela época o conceito de TT não era bem visto. A forma como a Randstad atuava, ou seja, a mediação entre empregadores e empregados, foi associada e muitas vezes confundida com grupos organizados “quadrilhas”. Isto porque, nessa época quem circulava em redor dos bares e das estações de caminho-de-ferro a recrutar pessoas, de preferência trabalhadores braçais eram os chamados “chefes de quadrilhas”. Estes empregavam os recrutas e apresentavam estes às empresas (geralmente na indústria, docas ou construção) em troca de somas consideráveis de dinheiro. Não pagavam contribuições à segurança social, impostos ou seguros e supostamente ganhavam uma fortuna às custas dos recrutas. Quando eram processados judicialmente, estes declaravam falência, e retomavam imediatamente com um novo nome, como se nada tivesse acontecido (Gent & Jacobs, 2010).

Apesar destas práticas serem repreensíveis elas preenchiam uma necessidade da época. O rápido crescimento da economia nessa época dificultou o recrutamento das empresas que não encontravam empregados suficientes, de forma a satisfazer as necessidades cada vez maiores de pessoal. Os empregadores, embora relutantes, tiveram de se voltar para estes agentes empregadores. O pessoal contratado desta forma, geralmente ganhava mais do que o pessoal permanente, que estava a descontar do seu salário pensões, seguro de saúde e prémios. Esta situação gerou mau ambiente entre os funcionários permanentes e os sindicatos,

e os sentimentos de insatisfação em relação à política salarial do governo nessa altura, cresceu (Gent & Jacobs, 2010).

Desde o fim da Segunda Guerra Mundial que os salários na Holanda eram muito baixos, facto que tornou o país muito atrativo para os investidores. Graças ao rápido aumento da economia, o governo viu-se obrigado a abandonar a política de salários baixos. Foi também nessa altura que teve a noção de que tinha de parar com as atividades levadas a cabo pelas “quadrilhas”. Em 1965, foi implementada uma nova lei laboral, que tornou possível regulamentar a colocação de empregados por agências de emprego privadas que supostamente agiam de boa-fé (Gent & Jacobs, 2010).

*Goldschmeding* percebeu o quanto era importante para a Randstad que as pessoas soubessem que esta era uma empresa credível e respeitável e que era importante demonstrar de forma transparente a diferença entre a empresa e as chamadas “quadrilhas”. Para isso, em 1964 a Randstad candidatou-se a membro da *Algemene Bond Uitzendondernemingen*, ou seja a Associação Holandesa de Agências de Trabalho Temporário e da qual começou a fazer parte, algum tempo depois. Na verdade, a Randstad e a Associação Holandesa de Agências de Trabalho Temporário tornaram-se verdadeiros “irmãos de armas” na luta para apagar a imagem que a sociedade ainda tinha da maioria das agências de emprego do país (Gent & Jacobs, 2010).

Como resultado dessa lei, implementada em janeiro de 1966, as agências de emprego foram obrigados a reter contribuições para benefícios sociais. Em 1970 foi novamente aprovado um sistema de licenciamento com o objetivo de as agências de emprego serem obrigadas a cumprir determinadas condições (Gent & Jacobs, 2010).

Nos dez anos subsequentes, a Randstad estabeleceu filiais em quatro países europeus (Holanda, Bélgica, Reino Unido, e Alemanha). Em cada cidade europeia a empresa decidiu estabelecer-se em locais privilegiados de forma a permitir que as suas vitrinas, com as ofertas de trabalho, atraíssem a atenção dos transeuntes (Gent & Jacobs, 2010).

Na década de setenta, houve uma forte resistência ao fenómeno do TT. Na Holanda, a Randstad lutou incansavelmente para ser reconhecida positivamente, principalmente através da publicidade, de forma a contradizer os criticismos que existiam em relação ao TT. A empresa inspirou-se e desenvolveu uma filosofia corporativa e que levou em conta todos os membros da sociedade, gestão simultânea de interesses e a busca da perfeição criando o *motto*: “*conhecer, servir e confiar*” (Gent & Jacobs, 2010).

Foi nesta época que a empresa começou a diversificar as suas atividades. Se nos anos sessenta o foco da empresa era sobre o trabalho administrativo, depois de 1974, começou a focar-se nos médicos, técnicos e industriais (Gent & Jacobs, 2010).

O início dos anos oitenta foi uma época conturbada para o clima económico mundial. Com a crise do petróleo em 1979 a iniciar a recessão, um dos primeiros sectores a sentir o aperto foi a indústria de RH. Os empregos temporários são sempre os primeiros a sentir os sinais e com o declínio das vendas a Randstad começou a colocar cada vez menos pessoas a trabalhar durante todo o segundo semestre de 1980 (Gent & Jacobs, 2010).

Apesar destas contrariedades, os anos oitenta foram os anos dourados da Randstad, a longa luta pelo reconhecimento levou a uma abordagem mais aberta ao TT pelas autoridades competentes e o resultado foi espetacular. A empresa cresceu de uma forma nunca antes conseguida, de 1983 a 1985, as vendas cresceram de 204.000.000€ para 545.000.000€ (Gent & Jacobs, 2010).

Até à atualidade, a Randstad soube sempre reinventar-se e crescer com as flutuações dos mercados globais e expandiu-se por 39 países em 5 continentes.

### **2.1.2. Missão.**

Segundo o *site* oficial da empresa, a missão da Randstad é “Moldar o Mundo do Trabalho”, aproximando a oferta e a procura no mercado, desenvolvendo novas soluções de RH e acrescentando valor à sociedade como um todo. Ou seja, a empresa tem como objetivo influenciar e melhorar o mercado laboral. Moldar neste caso significa gerar valor acrescentado a todas as partes interessadas, tais como: os clientes, candidatos, colaboradores e a sociedade em geral. Para a empresa é importante dar valor à sociedade como um todo. Isto é: Encontrar o candidato ideal para o emprego ideal; Identificar os melhores candidatos para os seus clientes; Ser pioneira no desenvolvimento de novas e melhores soluções de RH; Responder atempadamente e influenciar o comportamento do mercado de trabalho, defrontando os desafios e obstáculos, tais como o envelhecimento da população, a flexibilidade e a falta de emprego; Aproximar a oferta da procura de forma, sabendo encontrar o equilíbrio entre as necessidades dos seus clientes empregadores e as aspirações dos candidatos.

Tem como ambição ser um empregador de escolha e que atraia, retenha e desenvolva as melhores pessoas, que por sua vez vão fornecer ao cliente um serviço de qualidade. Garante este serviço de primeira qualidade utilizando as melhores técnicas e os modelos de negócio standardizados, padronizados em toda a sua rede global. Contribui para a uma sociedade melhor, aproveitando a experiência e especialização no mercado de trabalho que ganharam ao longo dos cinquenta e seis anos. Assim sendo, a Randstad ajuda a maximizar o emprego futuro e o crescimento económico.

### **2.1.3. Visão.**

A Randstad é uma empresa de expansão mundial e tem conseguido resistir aos tempos e sabido reinventar-se face às contrariedades encontradas ao longo dos anos. Como toda esta experiência acumulada a empresa delineou um conjunto de visões que possam contribuir para o seu sucesso. Segundo fontes oficiais da empresa Randstad e publicadas no seu *site* oficial, a sua Visão é a seguinte:

- Garantir a Satisfação do Cliente/Colaboradores;
- Colaborar com a Comunidade;
- Cumprir os Requisitos dos Clientes e Legais;
- Excelência na Qualidade do Serviço;
- Motivar e Desenvolver os Colaboradores Internos;
- Melhoria Contínua dos Processos;
- Diferenciação da Concorrência;
- Sustentabilidade do Negócio.

### **2.1.4. Valores e cultura.**

As mesmas fontes oficiais da empresa indicam que esta desenvolve a sua atividade segundo cinco valores fundamentais, que foram estabelecidos nos primórdios da empresa, e foram imutáveis até agora. Estes valores são: conhecer, servir, confiança, busca da perfeição e promoção simultânea de todos os interesses. É com estes valores que a empresa molda a sua cultura e ajuda a servir os seus *stakeholders*.

Cada um dos valores tem o seu sentido nesta empresa global. A primeira é conhecer, porque esta considera-se especialista em conhecer os seus clientes e as suas empresas, os candidatos e o negócio. Defende aliás que nesta atividade, são geralmente os pormenores que contam.

Como segundo valor temos o servir, porque o êxito da empresa deve-se à atitude em prol de um serviço de excelente qualidade, que supere os principais requisitos do sector de atividade.

Em terceiro, confiar, porque consideram que ser respeitador é o principal neste meio, é necessário valorizar as relações e tratar as pessoas corretamente.

O quarto valor é a busca da perfeição, porque é necessário melhorar e inovar constantemente. A presença no mercado tem como finalidade colaborar com os seus clientes e candidatos a satisfazerem as suas necessidades. A empresa existe para servir os seus clientes e candidatos sempre da melhor maneira.

Por último o quinto valor, promoção simultânea de todos os interesses, pois assumem a responsabilidade social com seriedade. A empresa terá sempre de valorizar e beneficiar a sociedade como um todo.

No seu relatório anual referente a 2015 a empresa refere que só podem promover os interesses de todos os seus *stakeholders* se os conhecerem bem. É com o profundo conhecimento deles e com a experiência nos negócios que conseguem servi-los melhor. O empenho com as partes interessadas e o serviço que lhes for proporcionado constrói uma confiança mútua. Acreditam que isso é a base essencial para o negócio. Os valores que compartilham servem como uma bússola para todos na Randstad, guiando o comportamento e representando o fundamento da cultura. O sucesso contínuo e a reputação da integridade, o serviço e o profissionalismo são baseados sobre estes valores que estão desde a génese da empresa fundada por dois estudantes de economia.

Segundo o relatório anual de 2015 e o *site* oficial da empresa, “*Good to know you*” é o *slogan* da Randstad e explicita a sua cultura. A empresa considera que a sua cultura compartilhada, expressa através do seu comportamento é um claro indicador da maneira como vivem os seus valores. Na Randstad acredita-se que criar as melhores soluções em serviços de RH significa fazer sempre mais e ir mais longe. Isto começa com o contínuo aprofundar do estudo do meio ambiente e do mercado em que opera. A empresa considera que é necessário perceber as necessidades presentes e futuras dos seus clientes, candidatos, *shareholders* e outros *stakeholders*. Também para a Randstad as pessoas são o ativo mais importante, pois o

sucesso da empresa depende das pessoas que emprega, e também das pessoas que emprega para os encontrar. Quanto melhor a empresa conhecer os seus clientes e candidatos, melhora também o seu relacionamento entre eles, melhor as suas necessidades são correspondidas e as suas expectativas são excedidas.

#### **2.1.4.1. Criar valor.**

Ter o maior número de pessoas ativas no mercado de trabalho é bom para a sociedade, pois torna as empresas produtivas e fornece às pessoas uma vida satisfatória e com objetivos e metas a atingir. É ambição da Randstad ser um empregador de eleição por si só, para que possa continuar a atrair as melhores pessoas, pois são essas pessoas que fornecem aos seus clientes o melhor desempenho de que eles necessitam. Desta forma, a empresa contribuiu para uma sociedade melhor, aproveitando a experiência e perícia que adquiriu ao longo de mais de cinquenta e seis anos. Desta forma, ajuda a maximizar o emprego futuro e contribui para o crescimento da economia.

Segundo o relatório de contas referente a 2015, a Randstad nesse ano colocou mais de 2 milhões de pessoas em empregos temporários (~ 600,000 numa base diária) e mais de 120,000 pessoas em posições permanentes.

Desde a introdução dos valores fundamentais, a empresa aspira a crescer de forma sustentável e contínua, e tem como objetivo salvaguardar os negócios e sua viabilidade a longo prazo, tendo em conta os interesses de todas as partes interessadas, e fazer o negócio cada vez mais relevante para todas as partes envolvidas. Esta aspiração é claramente refletida num dos seus valores fundamentais referidos no subcapítulo anterior “promoção simultânea de todos os interesses”.

Ajudar as pessoas a encontrar trabalho é a chave motora, ela suporta o papel da Randstad na sociedade. Também se pode dizer que o mesmo objetivo traduz-se diretamente para as ambições financeiras da empresa.

A tabela 4. - Criar Valor, retirado do relatório anual 2015 da Randstad, mostra como os motores de crescimento estruturais, através dos blocos estratégicos, permitem servir os interesses e criar valor sustentável para os *stakeholders* da empresa.

Tabela 4

Criar Valor

		Conceitos Fortes	As melhores pessoas	Execução Excelente	Marcas Superiores
Stakeholders	Cientes	Cria e gere uma força de trabalho equilibrada através da ligação dos candidatos com oportunidade adequadas de emprego	Atração de empregados, brilhantes, ágeis e adaptáveis	Utilização das melhores práticas e procedimentos comprovados para assegurar o engajamento do candidato e um serviço de entrega do mesmo de primeira classe	Garantia aos clientes que receberão o serviço de alta qualidade e que vão ter acesso aos melhores candidatos
	Candidatos				A empresa é conhecida por fazer os melhores empregos disponíveis e dar às pessoas a oportunidade para desenvolver seus talentos
	Empregados	Fortes conceitos levam a excelentes oportunidades para os funcionários	Objetivo de ser o empregador mais atraente para os funcionários	Cultura de alto desempenho, ajuda a recrutar, reter e desenvolver as melhores pessoas	Marca superior que ajuda a atrair, recrutar e reter as melhores pessoas
	Sociedade (Incluindo os Shareholders)	Promoção simultanea de todos os interesses: que ajudam a maximizar o futuro emprego e crescimento económico e criam valor			

Nota. Relatório anual Randstad, 2015.

2.2. Randstad Portugal

Em Portugal a empresa iniciou a sua atividade como Psicoemprego e Psicoforma, até que em 1999 faz um 'rebranding' e se torna Vedior Psicoemprego. Essa denominação durou pouco tempo e teve várias reestruturações, houve uma fusão com a Select passando a designar-se Select/Vedior, posteriormente passou para Tempo-Team e finalmente para Randstad (Gent & Jacobs, 2010).

No contexto português é uma das empresas líderes, destacada no mercado de RH, está presente não só com a vertente de TT, mas também com o *outsourcing* e o *professionals* (RS de quadros executivos) (Relatório Anual Randstad, 2015).

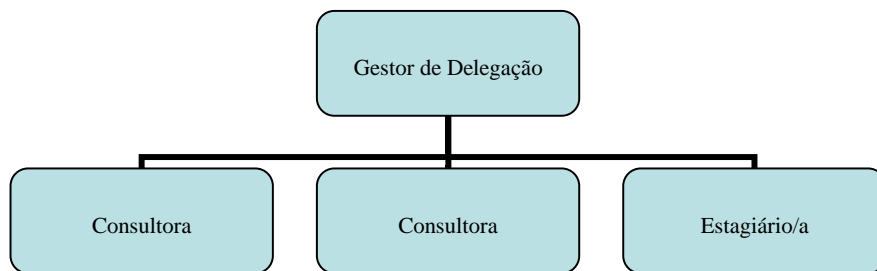
Segundo o *site* oficial da empresa, esta oferece uma cobertura geográfica a nível nacional (continente e ilhas) e está preparada para atender os seus clientes em todas as áreas

profissionais. Dados de 2015 indicam que tem mais de 350 colaboradores internos e coloca em média cerca de 27.000 colaboradores por ano, o que a torna o segundo maior empregador privado a nível nacional rivalizando com o primeiro lugar. Está organizada por delegações espalhadas pelo país, consideradas unidades de negócio próximas dos clientes, e que garantem o serviço próximo dos negócios dos próprios clientes.

### 2.2.1. Randstad Faro.

A Randstad no Algarve tem a sua sede em Faro, na capital de distrito da região. É composta pelo Gestor de Delegação, duas Consultoras e um Estagiário/a (Figura 2).

A delegação do Algarve gere todos os processos de recrutamento e seleção do distrito de Faro e do Litoral Alentejano nomeadamente o concelho de Odemira, incluindo a gestão contratual com os trabalhadores. É uma delegação em expansão que tem apresentado valores promissores.



**Figura 2** – Organograma Randstad – delegação de Faro 2015/2016. Fonte Randstad, 2015.

#### 2.2.1.1. Análise SWOT da delegação de Faro.

A designação *SWOT* é formada pelas iniciais das palavras *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças), (Camara et al, 2013).

A análise *SWOT* é considerada uma ferramenta de apoio à análise e reflexão estratégica, sendo muito utilizada para as tomadas de decisão. É muito utilizada como análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo, e dos pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa, (Soares cita Kotler (1988), 2014).

Segundo Almeida, (2014), a análise *SWOT* deve ser muito bem elaborada, uma vez que não se baseia em números e tem uma elevada componente intuitiva dos líderes de negócio.

Soares (2014), refere que Bobrow (1998) considera a análise *SWOT* a melhor ferramenta para analisar o ambiente interno e externo onde a empresa opera, uma pois é fácil de utilizar e possibilita através de uma análise, relativamente rápida, mostrar a situação estratégica da empresa, permitindo que esta faça um balanço dos seus pontos fortes e dos seus pontos fracos comparando-os com as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo.

O modelo de análise *SWOT* é apresentado na figura 3. Esta caracteriza a Delegação da Randstad em Faro.

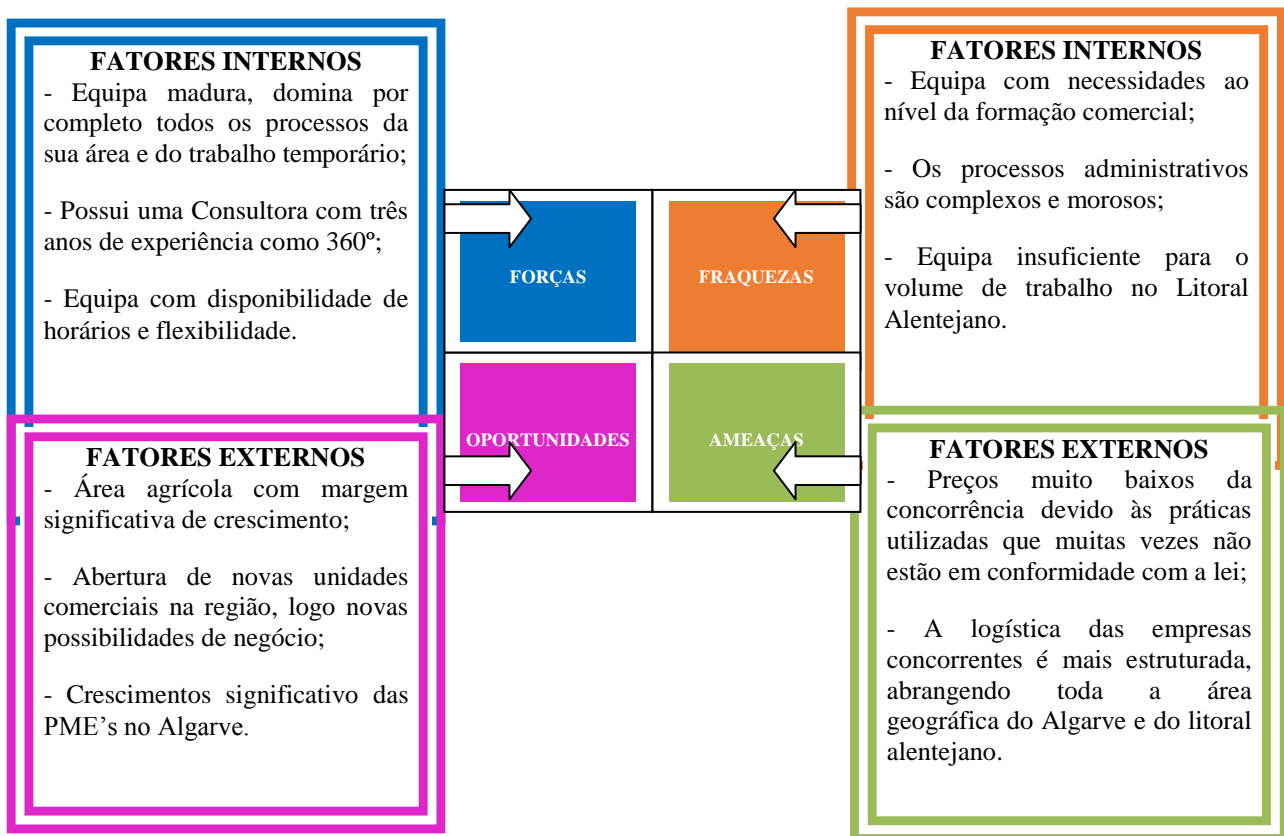


Figura 3. Análise SWOT da delegação de Faro. Fonte Randstad, 2015

Através da figura 3 é possível extrair várias informações:

- Na análise ao ambiente interno estão definidas quais as forças e as fraquezas da delegação, tentando converter os pontos fracos em fortes:

- Forças: pontos fortes da delegação em relação aos seus principais concorrentes.

O fato de possuir uma equipa com muitos anos de experiencia, que domina

todos os processos da sua área de atuação e do TT, é considerado como o seu principal ponto forte. Outro ponto considerado forte é o fato da delegação possuir uma consultora com três anos de experiência como 360°, o que permite um à-vontade enorme em todos os processos do negócio da delegação, não havendo obstáculos nem hesitações na altura de tomar decisões. Todos os membros da equipa têm disponibilidade de horários e uma grande flexibilidade, esta característica é muito importante nesta área de negócio, nomeadamente, pois muitas vezes é necessário estar nos locais antes das pessoas iniciarem o trabalho, ou quando finalizam o mesmo, entrevistas depois da hora de expediente, etc.

- Fraquezas: pontos fracos da delegação em relação aos seus principais concorrentes. Existe uma grande necessidade de formação dos consultores a nível comercial, era necessário apostar nesta situação de forma a captar mais clientes de forma ao negócio evoluir mais facilmente. A empresa e consequentemente a delegação tem processos administrativos muito morosos e complexos que não são fáceis de conciliar com a parte comercial e de angariação de candidatos, pois perde-se muito tempo com documentação e burocracias que nos dias de hoje já estão ultrapassadas na concorrência. Uma vez que o foco principal da delegação e onde a mesma retira o seu maior volume de negócio é na Agricultura, a equipa é insuficiente para este projeto ser realizado na plenitude.

- Na análise do ambiente externo é feito um apanhado dos principais fatores resultantes do meio envolvente, do mercado onde a delegação se situa. Pretende-se minimizar as ameaças e tirar o máximo proveito das oportunidades, ou seja converter as ameaças em oportunidades:

- Oportunidades: aspetos positivos do meio envolvente que possam ter impacto no negócio da delegação. A área agrícola está em crescimento, potenciando e elevando o negócio nessa área. O fato de estar em andamento a abertura de novas unidades comerciais na região do Algarve que resulta em novas possibilidades de negócio para a delegação. As Pequenas e Médias Empresas (PME's) no Algarve estarem a crescer, o que faz com que aumente a necessidade dos serviços da delegação.

- Ameaças: aspetos negativos do meio envolvente que possam ter influência negativa no negócio da delegação. A concorrência utiliza preços muito baixos, devido à uso de práticas que não estão de acordo com a lei, e à qual a empresa não consegue fazer frente. A logística da concorrência é mais estruturada ao nível da agricultura e hotelaria, nomeadamente nos transportes dos colaboradores.

Soares (2014) refere que Trends (2005) considera que dos quatro elementos da análise SWOT, as empresas têm mais inquietação com as ameaças, pois estas pertencem ao fator externo e não estão ao alcance da empresa para as controlar. É por isso fundamental que a empresa detenha uma capacidade de resposta para ultrapassar essas ameaças, mesmo em contexto de crise, de forma a garantir e manter a sua continuidade no negócio.

### 2.3. Serviços Randstad

No *site* oficial da empresa é indicada a oferta global de RH, esta é especialista nas seguintes áreas e sectores de especialização:

- *Staffing*: inclui o TT (inclui RS e toda a gestão contratual do trabalhador) e o *perm fit* (modelo inovador de recrutamento e seleção de colaboradores com especializações técnicas ou de suporte operacional, através de uma avaliação da adequação à organização, estrutura e à função). O foco incide principalmente sobre o recrutamento de colarinho azul e o de colarinho branco.

- *Inhouse Services*: É uma solução única para a gestão da mão-de-obra altamente qualificada com conjunto de habilitações específicas e para as quais existe uma flutuação da procura. Destina-se a melhorar a flexibilidade, retenção, produtividade e eficiência dos clientes. Como o nome indica, o trabalho é feito no local e em exclusivo para os clientes, proporcionando um grande número de candidatos e inclui RS, treinamento, planeamento, retenção e relatórios de gestão.

- *Professionals*: Esta área dedica-se ao RS especializado de quadros médios e superiores, tais como supervisores, gestores, especialistas, consultores. Isto inclui engenharia, finanças, saúde e outras áreas como os RH, educação, área jurídica, marketing e comunicação. Este conceito abrange tanto as colocações temporárias como as permanentes. Dentro dos *professionals* existe os *technologies*, especializado na área de tecnologias de informação, que

pela sua história e dimensão, apresenta uma estrutura própria e autónoma, tendo um portfólio de serviços que inclui um centro de testes técnicos e serviços de *outsourcing*.

- *HR Solutions*: Através de soluções de RH, a empresa fornece aos seus clientes uma vasta gama de serviços que inclui:

(1) *Recruitment Process Outsourcing* (RPO) – É utilizado por grandes organizações multinacionais que procuram benefícios estratégicos, operacionais e financeiros. Destina-se a aumentar a qualidade do processo de contratação de funcionários permanentes para um determinado cliente de a reduzir o seu encargos e custos administrativos. Como parte do RPO, a Randstad assume primeiro a responsabilidade do recrutamento e seleção da mão-de-obra para o cliente.

(2) *Managed Services Programs* (MSP) – A empresa toma como primeira responsabilidade a organização e gestão da mão-de-obra dos clientes. Isto dá aos clientes um maior controlo da sua atividade de recrutamento e uma maior transparência em relação aos seus gastos.

(3) Serviço de *payroll* – Este departamento assume os encargos administrativos dos clientes, para que estes possam concentrar-se no seu core *business* (área de negócio). Fornecem diversos serviços tais como: cuidar da gestão de pessoal, processamento de salário, monitorização do absentismo.

(4) *Outplacement* – Este serviço tem como finalidade aconselhar e apoiar as empresas que estão em situações que exigem cessações de contratos, quer seja por decisão estratégica ou outras razões. Ajudam os funcionários a encontrar um novo e adequado emprego, para que a transição seja o mais tranquilo possível.

(5) *Outsourcing* – Gestão de algumas atividades dos clientes, com responsabilidade de *outputs* (colocação de colaboradores), tanto em ambientes de produção/logística como em administrativos.

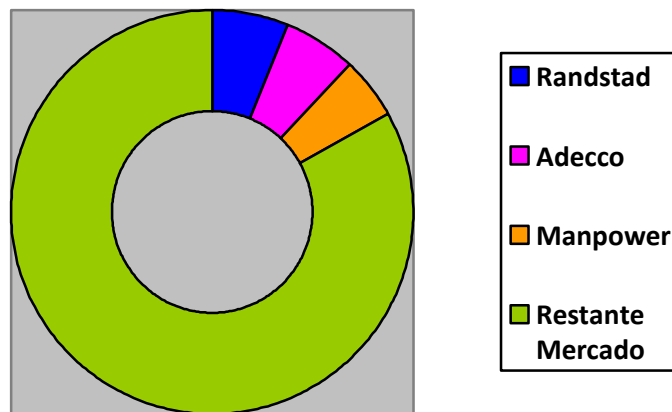
(6) Consultadoria – A Randstad apoia os seus clientes providenciando consultadoria especializada em desenvolvimento organizacional e em aperfeiçoamento pessoal, que inclui o desenvolvimento do pessoal empregado e *coaching*, otimização dos processos e de políticas de RH e planeamento estratégico da força de trabalho.

(7) *Contact-centers* – Área de negócio com um profundo conhecimento deste sector. A Criação, desenvolvimento, gestão operacional, análise e inovação constante de *contact-centers* da Randstad ou do cliente.

## 2.4. O Meio Envolvente

O mundo do trabalho está em constante mudança. A multinacional Randstad acompanha essa mudança operando num sector que tem um elevado potencial de crescimento, tem participado nos desenvolvimentos tecnológicos criando valor para os seus *stakeholders*.

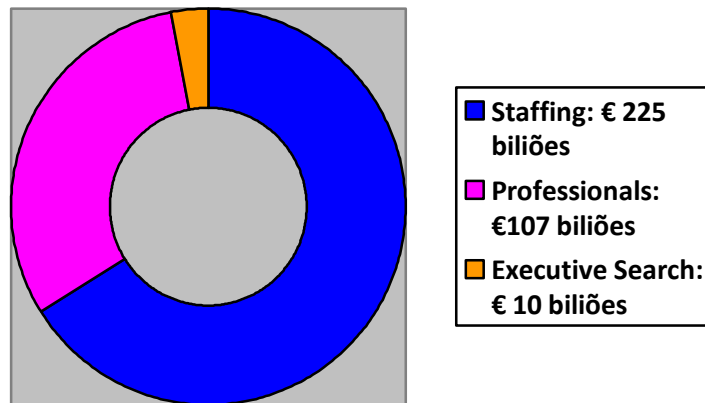
Os serviços de RH representam uma das indústrias com o crescimento mais rápido do mundo, segundo o relatório anual da empresa em 2015, com um mercado global de 342 biliões de euros e que cresceu mais 6% em relação ao ano de 2014. Ao analisarmos a figura 4 podemos verificar o posicionamento do mercado da Randstad, no ano de 2015, sendo a Adecco a empresa que mantém uma posição concorrencial mais próxima. Em muitas economias importantes, o pessoal e outros serviços de RH ainda estão em desenvolvimento. Como uma das principais líderes globais nos serviços de RH, sente que tem como responsabilidade ter um papel mais ativo no desenvolvimento do sector a longo prazo. A mudança das tendências do mercado de trabalho e as necessidades dos clientes, incluindo o envelhecimento da população e o aumento da flexibilidade do trabalho, tudo isto exige o desenvolvimento de novas soluções. É necessário encontrar o equilíbrio entre a mudança das necessidades dos empregadores e dos empregados de forma a unir a oferta e a procura (Relatório Anual Randstad, 2015).



**Figura 4.** Distribuição do mercado global de TT em 2015. Fonte: Relatório anual Randstad 2015

O sector de Serviços de RH da Randstad está dividido em três grandes segmentos: o *Staffing* (Pessoal), *Professionals* e o *Executive Search*. A Randstad é ativa, principalmente,

nos dois primeiros segmentos. Analisando a figura 5, verifica-se que o mercado global do *Staffing* vale cerca de 225 biliões de Euros e é responsável por 80% da receita da empresa. Este concentra-se predominantemente no recrutamento de candidatos de colarinho branco (e.g. profissionais que trabalham em escritórios) e azul (profissionais de serviço braçal) para colocações temporárias ou permanentes. Este segmento também inclui os serviços de *Inhouse*, que fornece soluções de força de trabalho no local e soluções de RH, tais como Processos de Recrutamento em *Outsourcing*, *Outplacement* (recolocação de colaboradores), consultadoria, etc. O mercado global dos *Professionals* vale cerca de 107 biliões de euros e representa cerca de 20% da receita. Este segmento inclui a colocação permanente e temporária de profissionais qualificados, a maioria dos candidatos tem experiência anterior de trabalho (Relatório Anual Randstad, 2015).



**Figura 5.** Mercado de serviços globais de RH. Fonte: Relatório anual, 2015. Estimativa Randstad, Relatório de Mercado.

Segundo o mesmo relatório anual, geograficamente, a Randstad está presente em inúmeros países que representam mais de 90% do mercado mundial de serviços de RH, e a estratégia da empresa foi projetada para capitalizar no crescimento estrutural destes mercados. A empresa definiu quatro motores estruturais de crescimento para a indústria dos RH, e acredita que estes vão definir os serviços de RH nas próximas décadas. Os pilares são (flexibilidade e *outsourcing*, demográfico, legislação, e a procura contínua por parte dos clientes):

-A necessidade de uma maior **flexibilidade e *outsourcing***, isto é, a necessidade de maior flexibilidade entre clientes e candidatos, pois uma força de trabalho flexível ajuda os

clientes a melhorar a sua produtividade e competitividade. Para além disso, o *outsourcing* é um fator-chave para o sector de RH, com os clientes cada vez mais a se concentrarem em atividades essenciais. Estes sabem que o *outsourcing* de determinadas funções de RH resulta em benefícios. Ao mesmo tempo que cuidam da sua estratégia de longo prazo, os clientes, também precisam de ajustar a sua força de trabalho. Assim sendo, estão a gerir ativamente a componente flexível dessa força de trabalho tendo em vista, também, as condições macroeconómicas e para além disso há um aumento da procura de candidatos, com os chamados trabalhos para a vida a tornarem-se coisa do passado. Os candidatos querem cada vez mais escolher onde, quando e como vão trabalhar, o que pode incluir o autoemprego, trabalho remoto, *part-time*, entre outros...

- A componente **demográfica** é muito importante. Segundo uma série de estudos académicos encomendados pela Randstad e realizados pela SEO *Economic Research* entre o ano de 2007 e o de 2012, chamados de “*The Gap*” revelam que o aumento do envelhecimento e declínio da população nos países mais desenvolvidos estão a levar a sociedade para uma escassez de pessoas com competências vitais. Para além disso, há um crescente desfasamento entre as qualificações e as competências que os mesmos trabalhadores possuem. Os mesmos estudos indicam uma rápida evolução da procura do mercado de trabalho. Estes estudos sugerem que em 2020, tanto na União Europeia como nos Estados Unidos da América, haverá um excedente de trabalhadores médios qualificados e uma escassez substancial de trabalhadores altamente qualificados e uma constante procura por aqueles que possuem competências básicas. Os estudos referem que este desenvolvimento poderá ser caracterizado pelas necessidades do mercado de trabalho que estão em constante mudança e são impulsionadas pelo contínuo desenvolvimento da tecnologia, o que origina o aparecimento de novos trabalhos e torna alguns obsoletos. Estes estudos preveem, que se não se tomarem medidas adequadas e atempadas, na próxima década e principalmente na Europa, haverá menos vagas de trabalho.

-O relatório de 2015 defende que, os mercados bem **legislados** que incentivem ao trabalho temporário recuperam mais rapidamente de crises económicas e têm também taxas de desemprego mais baixas. A empresa apoia que a legislação seja mais equilibrada e tenta positivamente influenciar essa situação, salientando que luta para um regulamento mais apropriado para as atividades comerciais, uma vez que são as pessoas que estão em causa. Refere que ainda estão em vigor algumas leis e restrições economicamente inúteis e que se esforça para uma justa e eficaz regulamentação dos mercados principalmente nos que ainda

não estão regulados. Para que não sejam introduzidas leis desfavoráveis ao sector a empresa sugere que seja feita através do diálogo social. Esta posição vai de encontro ao valor fundamental da empresa “Promoção simultânea de todos os interesses” (referida anteriormente). A Randstad acredita que através da colaboração pró-ativa com as autoridades governamentais, associações industriais, sindicatos e outros, pode ajudar a legislar, e regular o mercado de maneira positiva e influenciar e estimular o crescimento sustentável do emprego, da flexibilidade e da igualdade de oportunidades. As autoridades competentes deverão tomar medidas para incentivar a criação de postos de trabalho e a participação no mercado de trabalho e a empresa acredita que a chave para isso é a estimulação da aprendizagem ao longo da vida conjuntamente com contratos de trabalho mais flexíveis.

-**A procura contínua por parte dos clientes** para que haja uma oferta total, isto é, os clientes não procuram apenas meros fornecedores, eles também procuram, por parte dos fornecedores, uma gama mais ampla de serviços de RH, variando entre os trabalhadores temporários e as colocações permanentes, *outsourcing*, etc. Muitos dos clientes procuram uma estratégia personalizada de talentos a longo prazo, que cubra toda a sua força de trabalho. A Randstad é da opinião que esta situação oferece uma oportunidade única de envolver os clientes numa discussão sobre a sua própria estratégia de RH e de como podem ser capazes de promover e otimizar toda a sua força de trabalho. A empresa chama a esta estratégia “*Total Talent Architecture*”. A Randstad está bem posicionada para fornecer soluções completas com base na vasta oferta de serviços e na cobertura internacional que possui, bem como o seu conhecimento no mercado de trabalho a nível global e nacional.

A Randstad programou a sua estratégia de forma a antecipar e responder a estes motores (pilares), ao longo dos ciclos económicos, de forma tão eficaz e ágil quanto possível.

De acordo com o relatório anual da Randstad referente a 2015, no ano de 2008, foi dado um passo muito importante na regulamentação do chamado “*European Staffing Market*”. O Parlamento Europeu adotou nesse ano a “*Agency Work Directive (AWD)*”. A AWD reconhece o papel das agências de emprego e permite uma maior flexibilidade o que por sua vez, proporciona uma margem maior para evoluções futuras. A AWD tem principalmente dois objetivos: identificar e levantar as restrições injustificadas e/ou desproporcionadas sobre o trabalho temporário e ao mesmo tempo proteger os direitos dos trabalhadores temporários, incluindo o seu direito à igualdade de tratamento e de remuneração. Em Portugal não houve uma evolução significativa, no entanto assistimos à redução da garantia financeira para empresas de TT. Comparativamente, na Republica Checa

foi levantada a restrição à contratação de pessoas com incapacidades, na Espanha assistiu-se a várias reformas, incluindo o levantamento das proibições legais na função pública e no sector da construção e foi introduzida formação específica e contratos para trabalhadores temporários, estagiários e aprendizes.

## 2.5. Pilares Estratégicos

A empresa definiu quatro pilares estratégicos que a distingue da concorrência mais próxima. A seguinte tabela 5 descreve os pilares estratégicos da empresa. Está dividida em 4 campos com as suas descrições incluídas.

Tabela 5

*Os pilares estratégicos*

Conceitos sólidos	Excelência na execução
<p>Apresenta 5 conceitos de serviços aos clientes e candidatos: TT, Soluções de HR, <i>Professionals</i>, <i>Contact Centres</i> e <i>Inhouse Services</i>.</p> <p>Cada um destes é baseado nas melhores práticas e em procedimentos com provas dadas, a fim de assegurar a eficácia dos métodos de trabalho e a excelência na prestação dos serviços.</p>	<p>Dispõe de planos relativos às melhores práticas e aplicam-nos na execução do trabalho diário.</p> <p>Estas práticas normalizadas garantem consistência e excelência e permitem aos seus consultores focarem-se mais no apoio aos clientes e candidatos.</p>
As melhores pessoas	Marcas superiores
<p>O valor real de qualquer empresa reside no seu capital humano e em ter muito orgulho em todos os seus colaboradores. Estão sempre atentos ao seu desenvolvimento e dão-lhes oportunidades para atingirem o seu potencial.</p>	<p>O foco em criar marcas superiores e reconhecíveis garante que os clientes e os candidatos sabem quem a empresa é. Torna ainda possível aos seus colaboradores desempenharem as suas funções com a perfeita noção de que representam uma empresa líder no sector dos serviços de RH.</p>

*Nota.* Randstad 2015

## 2.6. Sustentabilidade na Randstad

Segundo o *site* oficial da Randstad, a sustentabilidade da empresa está no centro da sua estratégia. O compromisso com os *stakeholders* e o serviço que fornece aos mesmos constrói uma confiança mútua. Esta confiança é reforçada promovendo ao mesmo tempo os interesses de todos os *stakeholders* e da sociedade como um todo. A empresa acredita que isso cria uma fundação essencial de suporte e de longo prazo para o negócio. A promoção simultânea de todos os interesses é um dos seus principais valores e é a base para a responsabilidade social e para o quadro de sustentabilidade da mesma.

A Randstad não só contribui para a sociedade a nível internacional, mas a comunidade mais ampla da empresa também está socialmente envolvida e através de voluntariado e outras iniciativas a nível local. Dependendo do tamanho, as filiais têm os seus próprios gestores de sustentabilidade ou um coordenador dedicado para as questões da sustentabilidade.

### 2.6.1. Sustentabilidade Empresarial.

Segundo o *site* da empresa, esta apoia os seus clientes na “constituição de uma equipa de recursos humanos equilibrada”, ao mesmo tempo que faculta aos seus candidatos “o acesso aos melhores empregos, com igualdade e oportunidades para todos”. Para que isso aconteça a empresa conta com profissionais qualificados de forma a apoiar o desenvolvimento dos seus colaboradores externos. Sempre tendo como base a honestidade e integridade, de forma a promover a diversidade e a inclusão e respeitando sempre os interesses de todos os envolvidos.

### 2.6.2. Emprego e Empregabilidade.

A estratégia de sustentabilidade da empresa está focada essencialmente, segundo o *site* oficial, na componente social, pela natureza do seu negócio. Dessa forma define como prioridade aquilo em que diz ser o melhor que os diferencia: “os recursos humanos, a criação de emprego e o contributo para a empregabilidade”. A Randstad Portugal é parceiro por excelência de organizações do sector terciário e de todas as entidades que pretendam de alguma forma contribuir para aumentar a “empregabilidade e para a criação de emprego real”.

## 2.7. Recrutamento e Seleção na Randstad

O processo de recrutamento e seleção inicia-se com a necessidade expressa de um cliente. Dessa necessidade surge um pedido formal de recrutamento com a definição das características da mesma. É aqui que se dá início ao processo e é quando é definido o perfil do candidato pretendido. O cliente é quem define e especifica o que pretende em relação à função/cargo/vaga a preencher. Quanto mais específico e detalhado for esse perfil, mais hipóteses há, de se ser bem-sucedido no processo, pois é crucial que haja uma boa compreensão da necessidade real do cliente. Para Cardoso (2001:14) a descrição da função é “a exposição objetiva e detalhada do posto de trabalho, a sua fotografia, implicando, nomeadamente, o levantamento dos seus objetivos e tarefas que lhes estão associadas, o seu posicionamento no organograma da empresa, principais constrangimentos, etc. (...)”. Esta definição contribui para um melhor esclarecimento sobre as especificações das funções solicitadas pelo cliente.

Na Randstad, quando se recebe um pedido para determinada função, geralmente é resultado de um *Prospect* (contacto comercial), um cliente já existente, uma empresa recomendada por um cliente ou mesmo por empresas que fazem pedidos a várias empresas de RH.

Quando a empresa não é ainda cliente, é necessário conhecer bem a estrutura, nomeadamente recolher informação sobre o ramo de atividade, morada e horário praticado. Segue-se depois o levantamento do perfil detalhado do candidato pretendido bem como a análise das suas futuras funções, condições salariais (remuneração, prémios, horários, etc.) e também as características intrínsecas do candidato, ou seja habilitações literárias, experiência profissional prévia, conhecimentos específicos, área de residência, entre outros. Os critérios de seleção e exclusão são definidos pelo cliente.

Quando a informação relativa à empresa e ao perfil pretendido para a necessidade em causa está completa, a Randstad elabora uma proposta que vai ao encontro do solicitado. Esta é apresentada ao cliente, por correio eletrónico ou em mão, para análise e posterior aprovação.

Se o conteúdo da proposta for de encontro ao esperado pelo cliente, é formalizado o acordo entre as partes, através de um termo de aceitação. Na eventualidade do mesmo não existir, a proposta é negociada e/ou em último caso a negociação fica sem efeito.

Quando a proposta é adjudicada e todos os pormenores relativamente ao perfil do candidato pretendido estão esclarecidos, a Randstad recorre às suas fontes de recrutamento para iniciar o processo.

A fase de recrutamento consiste em atrair o máximo de candidatos para que o processo de seleção funcione. Trata-se pois de um “sistema de informação” que visa a divulgação de ofertas de oportunidades de emprego ao mercado de RH (Chiavenato, 2000).

Cabe ao consultor a missão de garantir um recrutamento eficaz e assegurar a seleção do melhor candidato, de modo a que o perfil do mesmo vá de encontro das exigências requeridas pelo cliente. Para isso a Randstad utiliza um modelo inovador de RS, a que chama de *perm fit*. Este modelo assenta em três dimensões: *job fit*, *boss fit* e *company fit*. O *job fit* consiste em avaliar se o candidato se adequa à função, tendo por base a necessidade do cliente e o conhecimento da sua área funcional. O *boss fit* resume-se em adequar o candidato à estrutura organizacional e hierárquica e por fim o *company fit* que analisa o impacto da cultura e ADN da empresa e identifica os melhores candidatos para que essa integração seja rápida e bem-sucedida.

Para que o processo seja eficaz existe um conjunto de procedimentos que os consultores tomam diariamente, tais como: atualização da base de dados, com o maior e mais diversificado número de candidatos disponíveis (análise das candidaturas espontâneas; elaborar anúncios para uma determinada categoria que em que há reduzido número de candidatos disponíveis; inserir na base de dados os novos candidatos e atualizar os dados dos que já estão inseridos); ajustar os perfis dos candidatos ao pedido do cliente (aplicar testes psicotécnicos aos candidatos, sempre que é pedido pelo cliente, e realizar relatórios de cada candidato).

### **2.7.1. Principais fontes de recrutamento Randstad**

Chiavenato (2004, citado por Silva, Ferrett & Mancini, 2014: 113) é da opinião que "as pessoas e organizações não nasceram juntas. Cada uma tem sua própria escolha, onde para que essa escolha seja recíproca, há inúmeros fatos". Para que essa relação seja viável é necessário planear e divulgar as ofertas de trabalho, para que os candidatos possam analisar essas mesmas ofertas e se dê início ao processo de recrutamento. A divulgação das ofertas faz

parte do processo de recrutamento, tem como objetivo chamar a atenção dos candidatos desejados pela empresa para as ofertas de trabalho.

Belmonte, Pereira, Houzer e Caldeira (2015) referem que as ferramentas utilizadas para o processo de recrutamento devem ser utilizadas consoante cada situação, e que tudo depende da necessidade do recrutador e das possibilidades que determinada ferramenta poderá originar. Outros fatores a ter em conta na hora de utilizar o método mais eficaz, segundo estes autores, são os recursos financeiros da empresa e o tempo disponível para angariar os candidatos.

A Randstad tem diversas fontes de recrutamento, que utiliza consoante a necessidade, sendo as mais utilizadas as seguintes: Base de dados interna, Anúncios montra, Internet.

#### ***2.7.1.1. Base de dados interna.***

A base de dados interna da empresa é composta por dois tipos de inscrição. A inscrição física e presencial e que é feita diretamente na delegação da empresa ou a inscrição feita através do *site* oficial da empresa.

A inscrição física processa-se da seguinte forma: Quando um candidato se dirige à delegação da Randstad é-lhe pedido para preencher uma ficha de inscrição. Esta tem a validade de um ano a contar da data de inscrição. Para uma completa inscrição são solicitados o CV e os documentos de identificação. Posteriormente é realizada a inserção dos dados constantes na ficha na base de dados geral da empresa, (sistema BWS). Uma vez inseridos todos os dados, estes são acessíveis a todas as delegações da Randstad a nível nacional. As fichas ficam arquivadas por ordem alfabética e por género, durante um ano.

Na inscrição feita através do *site* da empresa, o candidato candidata-se a uma oferta que seja do seu agrado, ou que corresponda às suas expetativas, pode também fazer uma candidatura espontânea, e automaticamente é feita uma inscrição, que está ligada à base de dados nacional da empresa. Ao fazer a inscrição o candidato pode colocar os seus dados pessoais e todos os aspetos relevantes para a sua candidatura, anexar documentos, bem como posteriormente alterar os dados de forma a atualizar o seu perfil. Alves (2012) cita o autor Anderson (2003) que refere precisamente que atualmente os *websites* corporativos permitem as inscrições em ofertas de trabalho e obtêm de forma automática perfis profissionais que são

depois transferidos para a base de dados da empresa, passando essa informação a estar disponível para necessidades de recrutamento futuras.

### ***2.7.1.2. Anúncios de montra.***

Gil (2008, citado por Belmonte et al., 2015) considera que os anúncios são um procedimento que é muito utilizado pois capta muitos candidatos. Este autor também considera que anúncios devem ser afixados em locais visíveis e próximos de movimentação de pessoas, uma vez que é um veículo estático é recomendado para cargos mais simples.

Os anúncios de montra são muito utilizados pela Randstad, pois é uma forma de divulgação que não tem custos significativos e que pode chegar facilmente às pessoas que não tem acesso às novas tecnologias.

Os anúncios são colocados na montra junto à entrada da delegação de forma a ficar visível e captar a atenção de quem passa.

Há a preocupação de que todos estes anúncios estejam atualizados, por isso são renovados periodicamente, sempre que há uma nova oferta ela é exposta na montra.

### ***2.7.1.3. Internet.***

Amdouni e Karaa (2010, citados por Rodrigues, 2014) defendem que o recrutamento tem um papel determinante para a aquisição, por parte da organização, de talentos e de qualidade, pois estes são vitais para o sucesso e continuidade das mesmas. Com as rápidas mudanças no mercado de trabalho e as suas implicações os métodos tradicionais de recrutamento têm-se tornado insuficientes e ineficientes.

As empresas tiveram de acompanhar os novos tempos, o rápido crescimento e desenvolvimento da internet, fez com as organizações a utilizassem cada vez mais como ferramenta para recrutarem candidatos, o chamado e-recrutamento ou recrutamento eletrónico.

Segundo Cunha et al. (2010) o recrutamento eletrónico é o processo de recrutamento que é feito através da internet, via correio eletrónico ou através de outro sistema de comunicação eletrónico, com a ajuda conjunta de diversas ferramentas que permitem a receção de candidaturas e facilitem a triagem de candidatos *on-line*.

Alves (2012) faz referência a diversos autores (Breugh, 2008; Cunha et al., 2010; Sylva & Mol, 2009; Torrington et al., 2005; Walsh & Kleiner, 1990) de forma a enumerar as vantagens deste tipo de recrutamento. Estes autores defendem que este tipo de recrutamento decorre da crescente facilidade que as pessoas têm de aceder à internet, tornando-se numa oportunidade não só para as empresas mas também para os candidatos. Ou seja, as empresas veem o custo associado ao recrutamento diminuir, têm acesso a um elevado número de candidatos para a ofertas disponíveis poupando-lhes economia de tempo e por sua vez aos candidatos facilita a pesquisa de emprego de forma mais rápida e acessível e permite-lhes atualizar constantemente a informação fornecida e muitas vezes obter respostas rápidas às candidaturas efetuadas.

A Randstad acompanha o crescimento da tecnologia, e utiliza esta ferramenta, pois é uma forma fácil de chegar às pessoas e é pouco dispendiosa. É nesse sentido que a Randstad coloca todos os anúncios na sua página oficial na internet, conforme foi referido anteriormente, de forma a divulgar as suas ofertas. Para além da página da empresa, a Randstad, utiliza diversos portais de emprego para divulgar as suas ofertas, nomeadamente Net empregos, *Jobtide*, Trabalho Certo, Empregos *Manager* e também as redes sociais tais como o *linkedin* e o *facebook*. As redes sociais são cada vez mais utilizadas pela empresa Randstad, pois pode aceder a uma grande rede de contactos e é muito útil para a divulgação das ofertas pois consegue chegar a um número elevado de pessoas em pouco tempo. Rodrigues (2014) cita Gomes (2011) e refere que a informação mediada pelas redes sociais reduz custos às empresas pois estas conseguem aceder rápida e interactivamente a uma grande rede de contactos, desde candidatos a empresas.

### **2.7.2. Seleção de candidatos.**

Depois de colocado o anúncio, dá-se início ao processo de seleção dos candidatos.

Assim sendo e como já foi referido a seleção de candidatos consiste, na escolha e tomada de decisão sobre o candidato a ocupar o lugar em aberto na organização (Caetano & Vala, 2007). O seu objetivo final é manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (Chiavenato, 2000).

Verifica-se na base de dados e seleccionam-se os candidatos mais adequados que correspondem ao perfil pretendido. Estes são os primeiros a serem contactados de forma a

determinar a sua disponibilidade e é indicado muito superficialmente o tipo de oferta em questão. De referir que o nome do cliente nunca é revelado no contacto telefónico.

Depois são contactados todos aqueles que respondem ao anúncio e que correspondem também ao perfil definido pelo cliente.

Se os candidatos estiverem interessados é agendada uma entrevista nas instalações da Randstad e aí sim é-lhes explicada com maior detalhe a oferta e os aspetos mais relevantes da função a desempenhar. Se o cliente não pedir sigilo nesta fase é revelado o nome, se por contrário o cliente pretender sigilo, só quem passa à fase seguinte é que saberá essa informação.

Nesta primeira entrevista definem-se os candidatos que estão aptos para o desempenho das funções e excluem-se os não aptos. Os que forem considerados aptos são apresentados aos clientes através do envio, por *email*, de uma ficha detalhada e do respetivo CV.

#### **2.7.2.1. Entrevistas.**

É o cliente que define se quer fazer uma nova entrevista e com quem dos candidatos apresentados se quer reunir. Cabe à Randstad contactar os candidatos e agendar as entrevistas com o cliente.

Pode também ocorrer, a escolha por parte da Randstad dos candidatos a iniciarem funções, isto quando o cliente tem uma necessidade urgente de mão-de-obra em que não é possível realizar todos os passos.

A próxima etapa é o contato por parte do cliente para informar se ficou satisfeito ou não com os candidatos propostos. Se não ficar satisfeito reinicia-se o processo e é feito um novo recrutamento. Se pelo contrário os candidatos apresentados foram de acordo com o expectável e há um selecionado para a função, o cliente informa qual o escolhido e a data e hora a iniciar funções. Cabe depois à Randstad informar todos os envolvidos no processo sobre a decisão tomada e o resultado alcançado.

Aos candidatos que não forem selecionados é feita uma chamada telefónica a informar, em caso de insucesso é enviado um *email* a informar da decisão e em ambos é referido que apesar de não ter sido escolhido para esta oferta a candidatura continua válida para posteriores oportunidades que possam surgir.

O candidato que foi selecionado é informado também via telefone e é pedido que se dirija às instalações de forma a formalizar o contrato. Nesta visita são transmitidas todas as informações relevantes, tiram-se dúvidas que possam existir e o contrato é assinado e são dadas as boas vindas ao novo colaborador. Juntamente com o contrato é entregue um documento com toda a informação sobre o TT e os contatos a quem ele se deve dirigir em caso de necessidade.

Assim que o contrato é assinado, passa a colaborador e é feito o acolhimento na instituição que vai iniciar funções, ou seja, no primeiro dia de trabalho, o consultor responsável por todo o processo acolhe o colaborador na empresa utilizadora do serviço, apresentando-o formalmente.

Durante todo o período experimental a Randstad faz o acompanhamento do candidato, sabendo junto deste e do cliente como tudo está a decorrer. Se no decorrer deste período o candidato se mostrar incapacitado para a função, não se adaptando ou mesmo se o cliente não estiver satisfeito e o lugar fique vago, é feito novo recrutamento sem custos adicionais para o cliente.

#### ***2.7.2.2. Testes de seleção.***

Periodicamente existem clientes que dada a especificidade da função que necessitam solicitam a aplicação de testes específicos de seleção. Estes testes são considerados instrumentos valiosos para avaliar os traços gerais de personalidade, e são utilizados em contexto de RS e a Randstad utiliza-os sempre que é solicitado. Estes fornecem informações essenciais para compreender os indivíduos e disponibilizam aos consultores que os utilizam, uma série de dados relevantes para a tomada de decisão final.

##### ***2.7.2.2.1. Perfil e inventário de personalidade de Gordon (GPP-I).***

Este teste é muito utilizado na Randstad, foi criado em 1978 por Leonard V. Gordon e resulta na junção de duas provas, o Perfil de Personalidade (GPP) e o Inventário de Personalidade (GPI). Segundo o Gordon (2001) o GPP avalia vários aspetos da personalidade como: a Ascendência, a Responsabilidade, a Estabilidade Emocional, a Sociabilidade e a

Auto-estima. O GPI avalia quatro categorias adicionais, a Prudência, a Originalidade, o Relacionamento Pessoal e a Vitalidade”.

Gordon (2001) considera que este teste é um instrumento muito completo, pois possui todos os requisitos necessários de um excelente teste de personalidade, tanto em termos psicométricos como em termos práticos.

As principais características deste teste são, a forma como foi construído, segundo uma abordagem assente na análise fatorial e o seu método de resposta. O teste está organizado em tétradas, ou seja, as afirmações encontram-se agrupadas em conjuntos de quatro. Em cada tétrada estão representados quatro traços de personalidade e o sujeito tem de assinalar, em cada conjunto, uma afirmação que represente a sua maneira de ser e outra que menos se adapta à sua maneira de ser. Este formato de escolha forçada reduz a probabilidade de que a escolha de uma afirmação seja condicionada pelo seu grau de aceitação social Gordon (2001).

Ao todo o Perfil e Inventário de Personalidade de Gordon (GPP-I) é composto por cento e cinquenta e dois itens, os primeiros setenta e dois itens pertencem ao teste GPP e permitem obter uma medida de traços de personalidade da pessoa inquirida. Dividida em quatro dimensões: A Ascendência (refere-se à forma como o sujeito se posiciona dentro de um grupo), a Responsabilidade (refere-se ao comportamento assumido pelo sujeito durante a realização de uma tarefa), a Estabilidade Emocional (refere-se aos estados emocionais que prevalecem no sujeito) e a Sociabilidade (refere ao fato do sujeito ser mais ou menos sociável no seu dia-a-dia).

Os restantes oitenta itens abrangem o GPI e avalia quatro características, a Prudência (refere-se ao comportamento assumido pelo sujeito na realização da tarefa), a Originalidade (refere-se à forma como o sujeito se posiciona perante as situações novas e a questões polémicas) o Relacionamento Pessoal (refere-se à forma como o sujeito habitualmente se relaciona com os outros) e a Vitalidade (refere-se às capacidades de desempenho que o sujeito exibe com frequência). Além disto, o somatório da pontuação direta das quatro escalas do GPP permite obter uma medida de auto-estima referindo se à percepção avaliativa que o sujeito tem de si próprio, podendo ser positiva ou negativa Gordon (2001).

#### 2.7.2.2.2. *Dinâmica de grupo.*

Sempre que solicitado, pelo cliente, a Randstad aplica diversas dinâmicas de grupo.

Segundo Cunha et al. (2010), os exercícios de grupo onde é promovida a discussão geral têm vindo a ganhar relevância e esta componente é importante durante o processo de seleção dos candidatos.

Caxito (2012) define dinâmicas de grupo como “jogos de grupo”, em que o recrutador expõe uma situação para que haja uma interação entre os candidatos. Estas dinâmicas colocam os candidatos frente a frente com uma situação real, de maneira a que o recrutador possa observar os comportamentos dos mesmos ao interagirem entre si e analisar a forma de “negociarem” os seus pontos de vista na procura de consenso. O autor refere também que não é necessário as situações hipotéticas estarem relacionadas com o cargo ou função a recrutar.

Sackett e Lievens (2008) referem que estes exercícios potenciam o trabalho em equipa, e Cunha et al. (2010) menciona também que este método é feito através da confrontação dos candidatos com um problema, tendo por objetivo observar o comportamento dos mesmos de forma a se avaliarem competências interpessoais, analíticas, de determinação, os estilos de gestão do conflito e as estratégias de negociação. Caxito (2012) refere que o objetivo principal é a verificar se as competências e habilidades dos intervenientes estão diretamente ou indiretamente ligadas à função pretendida.

Para Ployhart (2006), as dinâmicas de grupos são um importante complemento de previsão a outros métodos de seleção, pois promovem a interação entre os candidatos e favorece a medição de várias competências que poderão ser relevantes no processo de seleção.

## **2.8. Acolhimento e Integração na Randstad**

### **2.8.1. Colaboradores Internos/Estagiários**

A entrada de um novo membro na organização é um momento importante, pois é uma fase de adaptação e familiarização de ambas as partes, em que o colaborador toma conhecimento da empresa e faz a sua adaptação à mesma. Por isso é importante o acolhimento e integração, para que este se sinta parte integrante da empresa desde o seu primeiro dia.

Para Lamy (2010) o acolhimento é o processo de boas vindas aos novos colaboradores, onde estes são recebidos e integrados com o objetivo de se tornarem “produtivos” num curto espaço de tempo. É a forma como são transmitidas as normas,

procedimentos e todos os outros aspetos que possam ser importantes e relevantes ao novo colaborador, (Ramos, 2012).

Cunha et al. (2010, citado por Anthony et al., 1993:351) definem que integração “é o processo de acolhimento e boas vindas de um novo empregado, inserindo-o na organização e encetando a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais.”

O primeiro dia de trabalho pode trazer ansiedade, receio e expectativas futuras (Almeida, 2014). De forma a reduzir estes sentimentos a Randstad fez um plano de acolhimento ao novo colaborador,

No caso do novo membro da equipa ser uma estagiário a empresa nomeia um tutor para assumir a responsabilidade pela integração do mesmo.

Peretti (1997) define tutor como a pessoa encarregada de acompanhar e aconselhar o novo elemento durante a fase de adaptação. Desta forma o tutor encarrega-se de diversas fases do acolhimento segundo Cunha et al. (2010):

- Boas vindas oficiais: o tutor dá as boas vindas entregando o *kit* de boas vindas, que para além do *merchandising* da empresa, onde contém, o Código de Conduta para Colaboradores Internos, (pequeno manual de forma a apresentar a empresa, as expectativas em relação ao novo colaborador, informação sobre a Responsabilidade Social e Política da Qualidade, os princípios da empresa, normas sobre a utilização dos sistemas de informação e comunicação), e o Manual de Acolhimento (apresentação mais detalhada da empresa, história, visão, missão, valores);

- Encontro com os colegas da delegação: apresentação formal aos novos companheiros de equipa. Para Cunha et al. (2010) este é o primeiro passo para que a inserção seja feita de forma correta e para que haja um reforço do espírito de equipa;

- Preenchimento de documentação: assinatura do contrato em caso de este ainda não ter sido assinado, bem como de um termo de confidencialidade;

- Transmissão de informações acerca das políticas, procedimentos, das regras e de aspetos disciplinares;

- Visita às instalações da sede/delegação;

- Introdução nos deveres e incumbências da função: é feita uma instrução detalhada sobre as tarefas e sobre os procedimentos da organização, focando os objetivos da delegação e enfatizando a importância do novo membro na equipa.

### **2.8.2. Trabalhadores Temporários.**

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006) definem que acolher um elemento novo na empresa é proporcionar ao novo membro as melhores condições de integração na empresa, para que este se sinta o mais rapidamente possível, membro da mesma.

Na Randstad o processo de acolhimento dos novos colaboradores temporários, inicia-se antes da admissão concreta, ou seja, antes do colaborador iniciar funções é feita uma abordagem presencial pela parte do Consultor Randstad ao novo colaborador de forma a assinar o contrato e onde é explicado todo o processo do novo trabalho e se for caso entregar farda e material de trabalho (Equipamento de Proteção Individual). São-lhe explicadas as normas de Higiene e Segurança no trabalho em vigor, as medidas e instruções a adoptar em caso de perigo grave/eminente, os riscos profissionais inerentes à função. Nessa abordagem o novo colaborador assina o contrato, e é-lhe entregue um documento com informações úteis da Randstad, onde são dadas as boas vindas ao novo colaborador e onde consta uma pequena explicação sobre a empresa, os deveres e direitos enquanto trabalhador Randstad, quem deve contactar em caso de doença, acidente, desistência e dúvidas. O Consultor evidencia as características da organização onde ele vai prestar serviço e particularidades inerentes à função a desempenhar.

No dia em que o ou os colaboradores iniciam funções o Consultor Randstad desloca-se ao local onde a empresa Utilizadora tem a necessidade e na hora de entrada de forma a fazer o acompanhamento dos mesmos, muitas vezes mostrar onde fica o local de trabalho e apresentá-los formalmente ao responsável.

Nem para todos os clientes é viável esta situação, mas na maioria dos casos é assim que se procede e foi uma das tarefas inerentes ao estágio.

## **2.9. Obrigações Legais**

### **2.9.1. Saúde e segurança no trabalho (SST).**

O que bem mais precioso, que as empresas possuem, são os seus recursos humanos. As empresas podem ter os melhores e os maiores clientes, mas sem recursos humanos profissionais, dedicados, energéticos e felizes as mesmas não vão prosperar nem alcançar o sucesso. Esse sucesso está ligado intimamente ao sucesso dos colaboradores e é necessário

cuidar deles. Assim sendo é muito importante a Saúde e Segurança do Trabalho (SST) nas empresas e deve ser encarado não só como um requisito legal, mas sim como uma atividade que visa melhorar a qualidade de vida dos colaboradores.

O panorama da SST modificou-se muito nos últimos anos, cada vez mais as empresas vêm-na como um completo sistema de prevenção em vez de apenas um custo para a empresa.

Atualmente existe um novo formato de ficha de aptidão médica para o trabalho, este documento junta a informação dos departamentos de segurança, que era omissa, dando a conhecer às chefias toda a informação necessária para os reais condicionalismos de cada exame efetuado aos colaboradores. O próprio colaborador tem conhecimento do resultado do seu exame de forma efetiva.

No TT muitas vezes questiona-se sobre de quem é a responsabilidade de ministrar a SST. O Código do Trabalho (2015) prevê as responsabilidades das várias partes, segundo o nº1 do art.º 186ª do Código do Trabalho indica que “O trabalhador temporário beneficia do mesmo nível de proteção em matéria de segurança e saúde no trabalho que os restantes trabalhadores do utilizador”.

Ou seja, a EUTT deve garantir ao TT o mesmo nível de segurança no trabalho que aos seus restantes trabalhadores. Avaliação de riscos, formação, disponibilização de equipamento de proteção individual e outros. Se a EUTT não cumprir a sua parte, cabe à ETT a responsabilidade de cooperação prevista no artigo 16ª da Lei 3/2014.

Na Randstad cada colaborador assim que inicia funções é feito o agendamento do exame médico.

### **2.9.2. Participação de acidentes de trabalho.**

Cunha et al. (2010) define acidente de trabalho como uma ocorrência súbita e inesperada, que afeta o trabalhador e que acontece no local de trabalho e durante o horário de trabalho.

Sempre que um colaborador da Randstad tem um acidente de trabalho, a empresa utilizadora deve comunicar o sucedido.

A participação do acidente de trabalho deve ser feita até vinte e quatro horas depois da ocorrência e é feita através do portal da seguradora. Posteriormente a Consultora de RH

contacta a clínica mais próxima da área geográfica do sinistrado, descrevendo o acidente, e indicando o número da apólice.

Findo este capítulo é necessário intervir, de forma a resumir os principais procedimentos utilizados pela Randstad, no processo de RS.

A Randstad pretende atrair e reunir o maior e melhor número de candidatos, de forma a atingir níveis elevados de competitividade neste setor, utilizando para tal práticas de RH internas. Existe, por parte da empresa, a constante preocupação em manter atualizados os procedimentos e práticas presentes no quotidiano dos seus colaboradores. Esta política permite uma melhoria das condições laborais e possivelmente aumenta os índices de satisfação com a carreira.

Tendo em conta o avançado grau de maturidade em que a empresa se encontra, não é fácil encontrar lacunas nos seus métodos (já muito estudados e aferidos). Surge por isso a necessidade de os colocar em prática como forma de aprendizagem. Encontram-se descritas, no capítulo seguinte, as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular possibilitando uma análise mais correta e completa da empresa.

### Capítulo III – Atividades Desenvolvidas no Âmbito do Estágio

#### 3.1. Objetivos do Estágio

O estágio teve como objetivo principal acompanhar o processo de recrutamento e seleção numa organização e todos os processos relacionados com o TT. Para além de proporcionar a oportunidade de um contacto real com o mercado de trabalho atual, e conhecer, desenvolver e aplicar os conhecimentos obtidos no decorrer do ano curricular.

O estágio envolveu várias dimensões nomeadamente as seguintes:

##### - Área administrativa:

- ✓ Atendimento presencial e telefónico a cliente e colaboradores;
- ✓ Elaboração de contratos de trabalho e utilização, conforme legislação em vigor;
- ✓ Admissão de colaboradores na Segurança Social;
- ✓ Comunicação dos trabalhadores estrangeiros à ACT;
- ✓ Marcação de exames médicos;
- ✓ Tratamento de correspondência;
- ✓ Arquivo;
- ✓ Acidentes de trabalho.

##### - Recrutamento e seleção:

- ✓ Triagem curricular;
- ✓ Marcação de entrevistas;
- ✓ Angariação de candidatos;
- ✓ Inserção de candidatos na aplicação informática da Randstad;
- ✓ Realização de entrevistas;
- ✓ Aplicação de testes;
- ✓ Dinâmica de grupo.

##### - Comercial:

- ✓ Aprendizagem do modelo financeiro de negócio;
- ✓ Abordagem comercial a atuais e *Prospects* Clientes;
- ✓ *Sales*;
- ✓ Visitas selvagens;
- ✓ Realização de contatos telefónicos;
- ✓ Realização de reuniões comerciais;
- ✓ Envio de propostas.

- **Gestão de vencimentos e faturação**
- **Trabalho temporário na agricultura**

### 3.2. Tarefas realizadas

#### 3.2.1. Atividades administrativas.

A principal função do consultor da Randstad é fazer a conexão correta entre o posto de trabalho oferecido pelo cliente e a expectativa de trabalho do candidato. Para que isso se realize existem tarefas administrativas inerentes e essenciais de forma a assegurar que todo o processo se realize. As tarefas são a seguir enunciadas:

- **Atendimento ao público:** no decorrer do estágio, o atendimento ao público foi uma constante, desde dar informações generalizadas sobre alguma oferta, atender novos candidatos e fazer as respetivas inscrições, atendimento de clientes interessados nos serviços da empresa e receção de candidatos para entrevistas.

- **Atendimento telefónico:** durante as primeiras semanas o acesso ao telefone limitava-se apenas a reencaminhar as chamadas para as consultoras ou para o Chefe de Delegação. Com o decorrer do tempo já era uma tarefa mais complexa, pois foi através do telefone que se realizou os contactos comerciais. O telefone é um dos meios utilizados pela Randstad para estabelecer o primeiro contacto com um possível cliente e há técnicas para este procedimento. Foi fornecido um manual e sempre que são realizados contactos telefónicos comerciais é necessário seguir o mesmo. No geral o atendimento telefónico deve-se proceder sempre com cortesia, solicitude e simpatia para transmitir uma imagem positiva da empresa.

- **Elaboração de CTT's e de Contratos de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT's):** para elaborar os contratos é necessário verificar se o colaborador já está inserido no sistema BWS. Caso não esteja, procede-se à inscrição com todos os dados do colaborador. Posteriormente tem de se verificar se o cliente já tem ou não contrato formalizado. Quando é o primeiro contrato, tem de se inserir os dados da empresa e motivo justificativo do contrato e categoria profissional, só depois se procede ao CTT com a inserção dos dados do colaborador.

Quando já existe contrato de utilização, apenas é necessário fazer o contrato de trabalho a partir do contrato de utilização. Ou seja, um CUTT pode ter diversos CTT's, desde que o motivo justificativo e a categoria profissional sejam os mesmos.

- **Inscrição na Segurança Social, Fundos de Compensação e ACT:** quando o colaborador da Randstad inicia a sua atividade é inscrito na Segurança Social através do sistema BWS. Essa tarefa é feita sempre vinte e quatro horas antes da entrada do mesmo.

- **Marcação de exames médicos:** no momento em que o colaborador inicia a sua atividade, é feito o agendamento da medicina no trabalho. Sempre que possível o agendamento é realizado antes da entrada do colaborador, quando não é viável essa situação o exame é marcado de forma a ser realizado nos primeiros 15 dias de trabalho. O agendamento é feito por *email*, onde consta o nome do colaborador, NIF, data de nascimento, profissão e data de início de funções.

- **Tratamento de correspondência:** em relação á correspondência recebida a tarefa principal era receber a mesma e encaminhá-la para os colegas.

Em relação ao envio de correspondência essa tarefa utilizava o sistema dos Correios - Guia Multiprodutos, ou seja cada correspondência enviada era preenchida no sistema consoante a forma, peso e tipo de envio. Depois dirigia-me ao posto dos correios mais próximo e bastava entregar a correspondência sem ter de utilizar as filas de espera.

- **Arquivo:** o arquivo consiste no local onde é recolhido, organizado e conservado material documental de índole diversa. Na Randstad existem dois tipos de arquivo, o ativo e o inativo. No ativo, são todos os processos que estão a decorrer no ano, ou seja encontra-se as pastas pessoais dos colaboradores e no inativo estão todos aqueles que já não colaboram com a empresa. Todos são responsáveis pelo arquivo, e este tem de estar sempre atualizado e organizado por ordem alfabética, para que seja sempre fácil aceder ao mesmo sempre que entre ou saia um colaborador.

- **Acidentes de trabalho:** sempre que um colaborador sofre um acidente de trabalho é necessário contactar a seguradora e preencher um formulário *on-line* de forma a fazer o agendamento da consulta médica, preferencialmente na área de residência do acidentado. Se o acidente de trabalho for considerado grave, ou seja, se o acidente provocar uma lesão grave do

trabalhador, obrigatoriamente tem de se avisar a ACT e preencher um formulário específico enviado pelo/a Inspetor/a encarregue do acidente. A participação do acidente de trabalho deve ser feita, tanto na seguradora como na ACT, até vinte e quatro horas depois da ocorrência, caso contrário pode a empresa ficar sujeita a coimas, o mesmo se aplica ao colaborador e à EUTT, pois também eles têm o dever de informar à ETT a ocorrência do acidente.

### 3.2.2. Recrutamento e seleção.

De seguida encontram-se descritas as tarefas de RS.

- **Triagem curricular:** quando já se tem um número significativo de candidatos, procede-se à análise do CV, de forma a verificar os perfis que se enquadram ao pretendido pelo cliente.

- **Marcação de entrevistas:** depois da triagem feita é necessário contactar os possíveis candidatos de forma a agendar entrevistas. Esse agendamento é feito por chamada telefónica.

- **Angariação de candidatos:** quando surge um pedido, verifica-se primeiro a base de dados da empresa. No caso de a base de dados não mostrar resultados significativos, procede-se à angariação dos candidatos. Este processo é feito através de anúncios no *site* oficial da empresa, nos sites de emprego e nas redes sociais. É colocado também anúncio na montra da delegação.

- **Inserção de candidatos na aplicação informática da Randstad:** sempre que um candidato vai a uma entrevista, solicita-se o preenchimento de uma ficha de inscrição. Essa ficha é anexada ao CV e com a junção dos dados insere-se tudo na base de dados. Este processo aplica-se também a todos aqueles que se dirigem à delegação para se candidatarem espontaneamente e que pretendem preencher a ficha de inscrição.

- **Realização de entrevistas:** inicialmente as entrevistas realizaram-se com o apoio dos colegas de delegação, de forma a conhecer e aperfeiçoar as técnicas. Com o evoluir do estágio, esse acompanhamento deixou de ser necessário e as entrevistas foram realizadas sem supervisão. Depois de cada entrevista e sempre que solicitado realiza-se um relatório de forma

a analisar o perfil do candidato. Esse relatório é enviado para o cliente e serve de suporte para uma segunda entrevista com o mesmo.

- **Aplicação de testes:** foi possível no âmbito do estágio, apoiar e acompanhar o teste GPP-I. O cliente solicitou a aplicação deste teste como ferramenta de apoio à seleção de candidatos para Assistente de Loja e Coordenador(a) de Loja num Centro Comercial. O procedimento para a realização deste teste, foi feito após a entrevista individual com os candidatos. Assim sendo, na parte final de cada entrevista foi solicitado aos candidatos que preenchessem o teste, sendo que inicialmente era explicado a natureza do teste e o objetivo a alcançar com a aplicação do mesmo no processo de seleção. Posteriormente entrega-se o teste à candidata e é lida em voz alta as instruções do instrumento, de forma a clarificar possíveis dúvidas que pudessem surgir, solicitando sempre a máxima sinceridade nas respostas e que as mesmas devam ser dadas de forma séria e pessoal. Findo cada teste os dados são inseridos no computador através do portal de acesso, no final é gerado o resultado para cada candidato. Posteriormente com todos os dados, o teste é avaliado pela Psicóloga da delegação que valida e assina o mesmo.

- **Dinâmica de grupo:** um cliente solicitou uma dinâmica específica, denominada de “Abrigo nuclear”, com o objetivo de avaliar a capacidade dos candidatos de lidarem com as dificuldades e de tomarem decisões assertivas em momentos de *stress*. No âmbito do estágio foi dada a oportunidade de acompanhar esta dinâmica apoiando a Psicóloga da delegação em todo o processo. Assim sendo, os candidatos para a função, foram reunidos num grupo e foi-lhes entregue uma folha com a explicação da dinâmica. Foi-lhes então, solicitado que imaginassem que a cidade de Faro estava a ser bombardeada e que era necessário selecionar de entre doze pessoas, seis para colocar num abrigo nuclear, depois de ler as doze opções os participantes foram informados que dispunham de dez minutos para decidir quais selecionariam e porquê. Esta dinâmica foi muito útil para avaliar como os candidatos reagiram sobre pressão, a forma como analisaram as situações e as tomadas de decisão, para além disso foi possível observar quais as que melhor se expressavam, analisar a postura em grupo e o poder de argumentação de cada um. No final desta atividade realizou-se um relatório sobre cada candidato, este foi conferido pela psicóloga e enviado ao cliente.

### 3.2.3. Gestão comercial.

Este procedimento descreve as atividades de angariação e fidelização de Clientes. Sendo a Randstad uma empresa de Recursos Humanos, a sua ação principal é a angariação de clientes (organizações) para lhes prestar um serviço, serviço este de recrutamento de clientes para as funções pretendidas pelos clientes.

O estágio permitiu um contacto com a área comercial da delegação da Randstad em Faro.

- **Aprendizagem do modelo financeiro de negócio:** antes de iniciar a atividade comercial, foi necessário aprender como funciona o modelo de negócio da Randstad. Este modelo insere-se principalmente nas tarefas do Consultor 360°. Em que para além de todas as tarefas inerentes aos RH, também o consultor tem tarefas de âmbito comercial, tendo objetivos definidos que deve cumprir. Esta aprendizagem foi gradual, mas desde o primeiro dia de estágio que houve um contato direto com esta área, sendo de forma muito clara que é essencial para a empresa que os seus colaboradores conheçam o negócio a cem por cento, para que os objetivos sejam atingidos.

- **Abordagem comercial a atuais e *prospects* clientes:** a Randstad chama aos potenciais clientes *prospects*, e para que seja feita uma abordagem comercial aos mesmos, é necessário definir uma área geográfica onde se vai atuar. Efetua-se uma análise do mercado, qual a área de negócio e onde estes estão inseridos. A abordagem pode ser feita de forma estruturada com foco definido ou não. Na Randstad esta abordagem é feita de diversas formas, Visitas Selvagens, Emails comerciais e Telefonemas. Todas elas foram realizadas no âmbito do estágio. A falta de experiência nesta atividade, foi perceptível no início, com a regularidade da tarefa acabou por se tornar uma mais-valia na realização de outras tarefas, de abordagem e de contato com clientes e candidatos, dotando de à vontade e capacidade tornando-se numa experiência muito positiva. Posteriormente a estas abordagens é necessário inserir a atividade no sistema de vendas da empresa, *Sales*.

- **Bases de dados *Sales*:** O *Sales* é uma base de dados denominada *Prospect* Comercial e contém todas as informações necessárias sobre as empresas, tais como morada, contactos telefónicos, sector de atividade, número de contribuinte, código de classificação das

atividades económicas (CAE), data, tipo de ação e por último a descrição/ resultados da ação. Cada consultor tem uma unidade de negócio no *Sales*, onde insere os seus clientes e regista todos os dados da sua atividade comercial. É neste programa que desenvolve a sua atividade comercial com vista a fidelizar clientes ou angariar novos clientes e novos pedidos.

- **Visitas selvagens:** Estas visitas a potenciais clientes eram assim denominadas porque eram sem marcação prévia. A abordagem é feita com a ajuda de brochuras, *flyers* e de cartões de apresentação, sempre com o objetivo de conseguir um pedido de proposta por parte do *prospect*. No final de cada visita é colocado no sistema *Sales* os clientes visitados, as horas, e o resultado de cada uma.

- **Realização de contactos telefónicos:** Os telefonemas são uma ferramenta muito importante para a área comercial, servem para uma abordagem direta com o cliente com o pedido de agendamento de reunião, verificar se a empresa poderá ser potencial cliente e muitas vezes são procedidos com os *emails* comerciais. Estes são enviados sempre que solicitado ou quando o telefonema não se realiza. Cada *email* é personalizado de acordo com a área de ação e destina-se a conseguir agendar uma reunião com o potencial cliente de forma a explicar os serviços disponíveis.

- **Realização de reuniões comerciais:** As reuniões comerciais são muito importantes, pois é no contato direto com o cliente que o negócio se vende. É neste esclarecimento mais direto que se tiram todas as dúvidas e receios e se explica o funcionamento da empresa e dos seus diversos serviços. No decorrer do estágio, houve oportunidade de diversas reuniões comerciais, sempre acompanhada por um colega.

- **Envio de propostas:** Sempre que é solicitado um pedido de proposta é feito um controlo de crédito e cobranças, de forma a se verificar o nível de risco associado à empresa que solicitou o pedido. Posteriormente define-se o tipo de serviço em conjunto com o cliente, faz-se o levantamento dos requisitos e necessidades para a função pretendida. O Consultor cria então uma proposta no sistema BWS e acordo com essa necessidade, define as condições contratuais, analisa e guarda os dados financeiros da categoria após simulação do custo do colaborador, valores a faturar, margem do negócio e margem da delegação. Envia a proposta

para o cliente salvaguardando sempre a integridade e confidencialidade da mesma. Depois do envio faz o acompanhamento de forma a recolher a decisão sobre a proposta enviada.

#### **3.2.4. Gestão de vencimentos e faturação.**

Dependendo dos dias de finalização das folhas de horas (16 a 15; 21 a 20; 1 a 31) os colaboradores ou clientes fazem chegar à filial as respetivas Folhas de Horas.

Quando o consultor recebe as Folhas de horas verifica se estão validadas pelo Cliente e pelo Colaborador e confere os dados dos mesmos.

Caso os dados estejam incorretos ou em falta, solicita-se ao cliente a retificação ou solicita-se os esclarecimentos relativos á informação recebida ou o envio da informação em falta.

Caso tudo esteja correto codifica-se as Folhas de Horas determinando o total para cada rubrica mencionada.

Identifica-se o período de pagamento das Folhas de Horas e exporta-se do sistema BWS para o Excel as FH associadas ao CUTT e lança-se as horas de cada Colaborador por rubrica prevista ou adequa-se, se necessário, as horas geradas automaticamente. É gerada uma pré conferência que é aprovada ficando as FH em estado “Fechado” envia-se um correio eletrónico com a pré- conferência para o *Payroll* para pagamento dos vencimentos.

Quando o pagamento é feito, é gerado automaticamente os respetivos e recibos e enviados por *email* para o colaborador e a respetiva fatura para o cliente.

Sempre que é detetado algum erro, geralmente é feita uma reclamação ou por parte do colaborador ou por parte do cliente, analisa-se a comunicação do erro consultando o contrato ou a FH e procede-se à correção do pagamento e da fatura.

#### **3.2.5. Trabalho temporário na agricultura.**

Uma das realidades deparadas logo no início do estágio foi a importância que o setor agrícola tem para a empresa no Algarve. Como tal foi solicitado se havia disponibilidade em apoiar e conhecer essa realidade no Litoral Alentejano, o desafio foi aceite.

A área da agricultura está em crescimento, nomeadamente o cultivo de frutos vermelhos, na zona do Algarve e do Litoral Alentejano. Este mercado está direcionado para

abastecer o mercado do Norte da Europa. No Litoral Alentejano, a produção de pequenos frutos tem vindo a aumentar desde há uma dezena de anos, devido às excelentes condições climáticas. A amenidade do clima, especialmente no período de Outono-Inverno possibilita a obtenção de produções de elevada qualidade, a custos unitários relativamente baixos.

Devido ao desenvolvimento nessa área, o TT é uma das fontes de trabalhadores para estas empresas, no entanto é uma área onde é cada vez mais difícil recrutar, por falta de mão-de-obra. Os portugueses não se interessam por esta atividade, acham-na desprestigiante, rejeitam as fracas recompensas económicas e o baixo estatuto social associado a este tipo de trabalho, a solução encontrada pela Randstad e pelas outras empresas é o recrutamento de pessoas estrangeiras.

Ao longo do estágio foram feitas visitas periódicas às diversas empresas clientes na zona do Litoral Alentejano o que possibilitou conhecer a realidade dos empresários e a realidade dos colaboradores.

A Randstad em parceria com os seus clientes criou um plano conjunto de forma a recrutar trabalhadores extra comunitários, tendo com prioridade e garantia de que todos eles estão em situação legal. A maioria dos trabalhadores da Randstad no litoral alentejano são emigrantes do Bangladesh, Nepal e Índia, estas pessoas estão disponíveis e com grande abertura para trabalharem nesta área.

Entre Odemira e Tavira, a Randstad tem colocado trabalhadores temporários em diversos clientes, na maioria dedicados à colheita de frutos vermelhos e à tutoragem. Para além do recrutamento a empresa trata das burocracias relacionadas com a inspeção do trabalho, renovação de vistos e faz o acompanhamento permanente de todo o processo no terreno, não só no que diz respeito ao controlo de assiduidade ou produtividade, mas também de toda a logística que inclui transporte de ida e volta para o trabalho ou apoio na ida aos supermercados, centros de saúde, banco, etc.

Outro dos papéis fundamentais da empresa é motivar os colaboradores para que estes atinjam os objetivos de colheita e assim tenham acesso a prémios de produtividade. Esta tarefa não é fácil uma vez que há um descontentamento com a conjuntura do país e das perspetivas futuras e pelo facto dos colaboradores trabalharem em períodos de campanha e não ao longo do ano.

Apesar das dificuldades, esta área está em expansão e as empresas portuguesas concorrem com grandes *players*, mercados muito competitivos e das mais variadas

proveniências. Esta concorrência é feroz e faz consequentemente com que aumente a produção, pois a aposta na inovação e eficiência é todos os anos suplantada.

Uma dificuldade com que as empresas de TT se deparam nesta área é a proliferação de empresas de *Outsourcing*, também chamadas de empresas de prestação de serviços que, sem alvará e com preços de mercado muito baixos também vão alimentando este mercado. Em termos de concorrência, a forma de atuação destas empresas é desleal, uma vez que os preços praticados são muito inferiores e consequentemente os vencimentos dos colaboradores são adulterados. Estas empresas contratam muitas vezes trabalhadores ilegais, ou com fracos recursos, que se sujeitam a viver em condições desumanas. Cabe muitas vezes às empresas de TT alertar as autoridades competentes, nomeadamente os Serviços de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) e a ACT, para estas situações, mas dado a monopolização deste negócio, não tem sido tarefa fácil. A Randstad tem-se esforçado para avisar os trabalhadores, para o perigo que é trabalhar neste tipo de empresas, muitas vezes, recrutando-os e mostrando que a realidade que viveram não é a correta e que deve ser denunciada.

Apesar do crescimento, o litoral alentejano torna-se um entrave ao mesmo tempo, pois a falta de infraestruturas básicas, como estradas, eletricidade, comunicações ou saneamento, dificultam o trabalho, o alojamento e o transporte dos trabalhadores.

No que respeita ao alojamento, a Randstad também se comprometeu em ajudar, sendo que uma das tarefas é encontrar alojamento para os trabalhadores, sendo mais fácil o arrendamento com a ajuda da empresa do que diretamente com os colaboradores. Os alojamentos utilizados pelos imigrantes são na sua maioria habitações partilhadas por várias pessoas que coabitam em grupo (agrupados por indivíduos do mesmo sexo), alguns com laços familiares entre si, ou simplesmente amigos, ou mesmo sem se conhecerem, com o intuito de reduzir despesas individuais. No caso de casais a Randstad tenta ao máximo, manter a privacidade, colocando-os em quartos separados ou mesmo casas à parte de forma a garantir a estabilidade dos mesmos. Na sua grande maioria, as habitações não estão preparadas para alojar um número considerável de pessoas o que torna as condições de habitabilidade precárias e pouco dignas. Sendo um dos desafios melhorar esta situação.

As funções foram sempre de apoio e acompanhamento ao Gestor e à Consultora responsável por esta área de atuação. Desde as admissões/cessações dos colaboradores, realização dos contractos, declarações para ACT ou Segurança Social e apoio em todas as situações que os colaboradores precisassem. Todas as semanas é necessário ir pelo menos um dia ao Litoral, onde para além das visitas aos clientes, faz-se o recrutamento de novos

colaboradores e respetivo acolhimento no início de funções, acompanhamento dos colaboradores fazendo visitas aos mesmos em casa deles ou em locais pré combinados para a logística, assinatura de contractos, entrega de recibos e declarações para que eles não se sentissem desamparados e que tivessem consciência de que apesar de longe a empresa estava perto deles e das suas necessidades e problemas. Para a Randstad um colaborador feliz é um colaborador produtivo e o seu bem-estar neste caso é fator primordial.

Cessado o terceiro capítulo, e para o enriquecimento deste trabalho, é necessário perceber o tipo de intervenção que o consultor Randstad tem na organização e qual o impacto que as suas tarefas têm na sociedade. O fato de ser chamado de consultor 360° está relacionado com toda a abrangência de tarefas dentro da empresa e da sua polivalência. Estas funções são efetuadas com total liberdade de decisão de forma a desenvolver a sua atividade e simultaneamente gerir os seus colaboradores e clientes. Esta forma de trabalhar (autónoma) que abrange todas as áreas do negócio é a principal característica, que os difere das empresas concorrentes.

O estágio possibilitou a absorção de todos os conhecimentos inerentes ao consultor 360°, sem entraves e sem obstáculos, não só no RS mas também na gestão comercial, vencimentos, faturação e todas as tarefas relacionadas com a área agrícola em que a Randstad se envolve.

De forma a concluir o estágio foi necessário a realização de um ou mais projetos na empresa de acolhimento, o capítulo seguinte expõe essa temática e como estes objetivos foram amplamente cumpridos.

## Capítulo IV - Projetos

### 4.1. Projeto - Processo 360°

#### 4.1.1. Enquadramento.

Tendo em conta a acérrima competitividade entre as empresas, para que estas sobrevivam, necessitam, cada vez mais, de colaboradores com habilitações, conhecimentos, atitudes que estejam em sintonia com a estratégia empresarial.

Chiavenato (2000) é da opinião que a GRH não é feita de forma linear nem é constante, uma vez que se insere num contexto variável, ou seja, consoante a empresa, leva em conta a sua cultura, a estrutura organizacional adotada e também com o ambiente interno ou externo do seu tipo de negócio e a tecnologia utilizada. A Randstad, ao longo do tempo tem alterado a sua política no que diz respeito ao funcionamento de cada delegação e tem evoluído o conceito dentro de cada uma delas. Sendo que atualmente o objetivo é que cada consultor seja autónomo e polivalente utilizando o que a empresa chama de Consultor 360°, já falado anteriormente no capítulo 3.3., este processo caracteriza-se por ser a junção de diversas tarefas realizadas por diferentes colaboradores num só colaborador.

De acordo com essa política praticada pela Randstad, o Gestor da Delegação lançou o desafio para realizar durante o estágio um processo 360° na totalidade.

#### 4.1.2. Objetivos.

O objetivo geral foi analisar como é feito todo o processo de trabalho de um consultor 360°, para além de tomar consciência para todo este processo. Para isso foram desenvolvidos todos os passos desde a angariação do cliente até à criação da proposta e adjudicação da mesma e posterior recrutamento, seleção, contrato e pagamento.

Como objetivos específicos, este projeto pressupõe:

- (a) Conhecer aprofundadamente o funcionamento de todo o processo, prospeção de cliente, realização de propostas comerciais, recrutamento e seleção, acolhimento e processos administrativos inerentes à função;
- (b) Conseguir identificar os objetivos da empresa para a implementação deste processo;

- (c) Descobrir os pontos fortes e os fracos do processo;
- (d) Propor melhorias ao processo.

Assim sendo, este projeto pressupõe a apresentação e explicação de todo o processo bem como uma análise crítica do mesmo, ou seja, colocar em prática todos os procedimentos aprendidos, demonstrar como é realizado o processo 360° pelos consultores e tomar consciência do impacto que este processo tem na empresa, bem como verificar as vantagens e desvantagens do mesmo.

#### **4.1.3. A construção do processo 360°.**

Dutra (2002) refere que a organização entrega o seu património de conhecimento para os seus funcionários, este processo enriquece e prepara-os para que consigam enfrentar novas situações profissionais e pessoais dentro e fora da empresa. As pessoas ao conseguirem desenvolver a sua capacidade individual, transmitem para a organização o que aprenderam e capacitam a empresa também para enfrentar novos desafios.

O processo 360° permite que todos os consultores integrantes na empresa Randstad realizem todas as tarefas necessárias para o funcionamento da delegação de forma autónoma. Tem como objetivo que cada cliente tenha um consultor dedicado 100% às suas necessidades, ou seja, existe um acompanhamento contínuo e onde o feedback do cliente é muito importante para a melhoria do serviço.

Após a descrição das diversas etapas do projeto 360° encontra-se a figura 6 com o seu diagrama simplificado.

- **Etapa I:** o primeiro passo para iniciar o processo 360° foi a prospeção de clientes. Foram realizadas visitas selvagens, *emails* de pedido de reunião e telefonemas comerciais, com o objetivo de angariar um cliente de forma a dar início ao processo. Foram também contactados clientes antigos, de forma a questionar se atualmente teriam alguma necessidade. Esta fase ficou concluída quando surgiu uma resposta positiva a um *email* de apresentação.

A empresa na qual o projeto foi desenvolvido atua na área de Gestão de Centros Comerciais. Esta já conhecia a empresa Randstad e como estava como tinha necessidade de duas rececionistas para a sua zona de acolhimento, respondeu afirmativamente ao *email* comercial enviado.

- **Etapa II:** em seguida foi feita a recolha de informação. O objetivo desta etapa foi levantar o perfil dos candidatos e da função e os dados da empresa. Para isso foi enviado um *email* com um breve questionário com a informação importante para dar início à fase seguinte.

- **Etapa III:** posteriormente realizou-se a proposta de TT. Esta proposta tem como base os dados fornecidos pelo cliente, nomeadamente salário e horário pretendido. Para esta necessidade o cliente pretende o pagamento à hora, tendo por base o ordenado mínimo nacional, 530,00€. *Vide* apêndices 1 e 2 e foi enviada para o cliente através de *email*, que aceitou a mesma e remeteu o respetivo Termo de Aceitação carimbado e assinado, dando assim início à parceria comercial.

- **Etapa IV:** de seguida foram colocados anúncios em todos os locais utilizados pela Randstad, *site* oficial, *sites* de emprego, vitrina da delegação, (*Vide* apêndice 3 e 4). A base de dados foi analisada e os contactados os candidatos de forma a saber se ainda estavam disponíveis e interessados na oferta em questão, nenhum destes contactos se mostrou disponível. Passados uns dias foi feita uma seleção dos *Currículos Vitae* e todos os candidatos que correspondiam ao perfil foram contactados para agendamento de entrevista.

- **Etapa V:** nesta etapa, a técnica utilizada foi a entrevista presencial. Foram agendadas dez entrevistas, onde oito candidatos apareceram para as mesmas. Na entrevista foi feita uma análise ao CV de cada um dos candidatos, de forma a conhecer a experiência profissional, aptidões e conhecimentos. No final de cada uma das entrevistas fez-se a descrição da oferta, descrevendo as principais tarefas, horário e vencimento. Desses oito candidatos foram selecionados quatro para apresentar ao cliente.

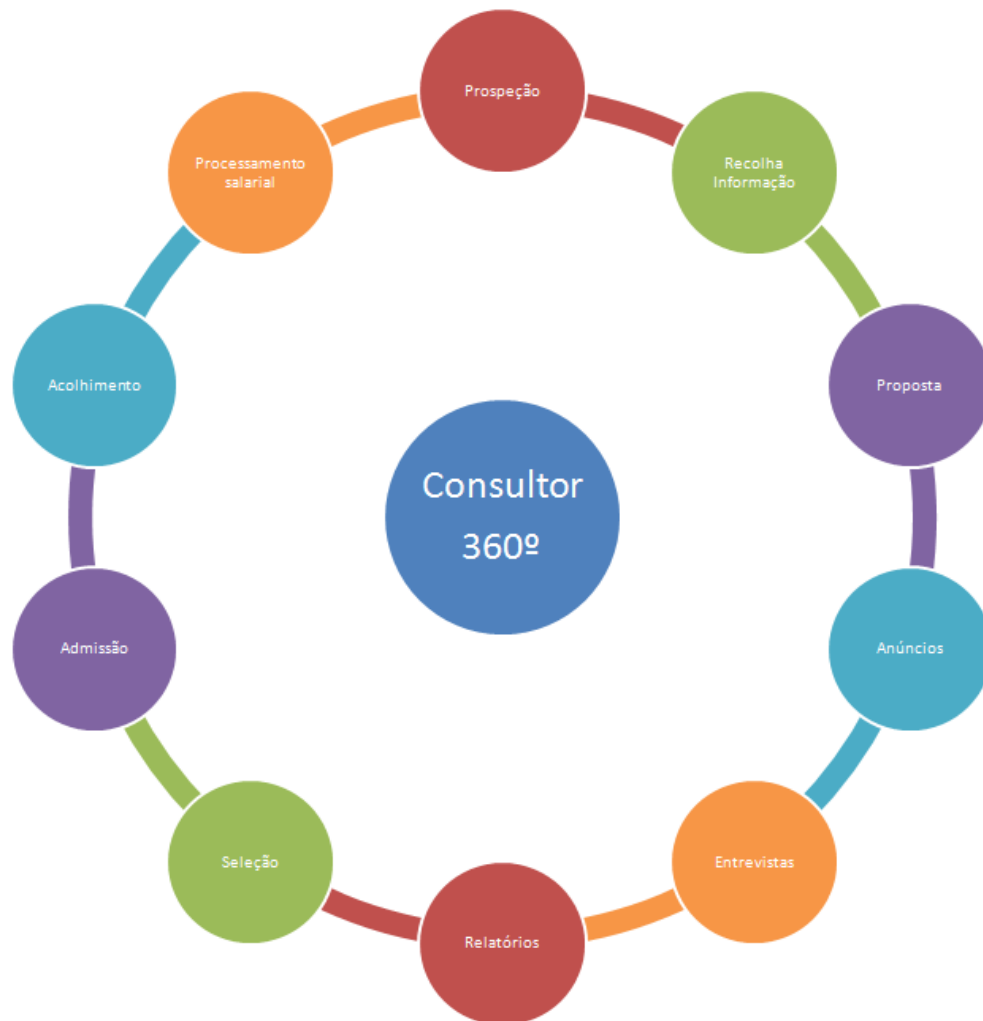
- **Etapa VI:** foi feito um relatório sobre cada um dos candidatos e enviado por *email* para o cliente analisar, (*Vide* apêndice 5).

- **Etapa VII:** o cliente quis conhecer todos os candidatos apresentados e foram agendadas as entrevistas finais entre ambos. O resultado final foi o recrutamento de três candidatos, para entrada imediata e a entrada posterior do quarto candidato, ficando o cliente satisfeito com a rapidez de resposta e qualidade de todos os candidatos.

- **Etapa VIII:** foi feita a inserção dos dados dos candidatos no sistema BWS e a admissão dos mesmos, na Segurança Social. Em seguida realizou-se os CUTT's e os CTT's para assinatura, bem como as Folhas de Horas e o horário (*Vide* apêndice 6 e 7).

- **Etapa IX:** no dia de admissão foi feito o acompanhamento dos colaboradores ao local de trabalho com a apresentação formal dos mesmos ao cliente.

- **Etapa X:** recolha da Folha de Horas e respetivo processamento salarial.



**Figura 6.** Processo “Consultor 360º”

#### **4.1.4. Análise crítica.**

Este processo surgiu tendo em conta a competitividade que assistimos atualmente entre as empresas de RH, é importante a procura constante de ferramentas que garantam melhores resultados dentro das mesmas.

É importante salientar que com este método cada consultor tem objetivos e metas a cumprir, bem como a delegação. A definição das metas é realizada em conjunto entre a administração, o gestor de zona e o gestor de delegação, e as responsabilidades são determinadas em função dos resultados esperados. Todos os meses o desempenho da

delegação e dos consultores são avaliadas e os resultados alcançados podem ser comparados com os resultados esperados.

Para as empresas clientes da Randstad, ter um consultor 360° é sinónimo de diversas vantagens, nomeadamente, ter um consultor dedicado que garante máxima fidelidade, acompanhamento personalizado e qualidade no serviço prestado. Como só há um intermediário a rapidez de resposta às suas necessidades é mais elevada.

Uma outra vantagem deste processo é que evita perda de informação, uma vez que o consultor trata de tudo, não existe o risco de no decorrer do processo se perder informação importante.

Outro aspeto importante é que este processo permite que os consultores conjuntamente com o gestor de delegação identifiquem objetivos comuns, definam as áreas de responsabilidade de cada um, o que confere autonomia para toda a equipa. Isto facilita alcançar os resultados esperados e definir os objetivos. O fato do consultor ter um autoconhecimento de todo o processo, torna possível planear e desenvolver a sua carreira dentro da empresa.

Apesar de ser útil a vários níveis, este processo apresenta também algumas limitações e condicionalismos:

- Nas visitas selvagens perde-se muito tempo, dias inteiros, manhãs ou tardes na busca de clientes, muitas vezes perde-se uma manhã para visitar um possível cliente porque a distância é considerável.

- O facto de nas visitas selvagens serem sem marcação prévia, nem sempre é um fator favorável, pois nem todas as empresas gostam desta abordagem. Foi notório em algumas empresas visitadas que aparecer sem marcação não é viável. O conceito porta a porta é muito limitado e na zona do Algarve em que as empresas estão dispersas nem sempre faz sentido.

- Existe a tendência de contactar empresas apenas para cumprir calendário, ou seja, de forma a atingir os objetivos propostos à delegação e aos consultores, onde a eficácia é praticamente nula.

- O fato dos consultores terem muitos clientes, faz com que o acompanhamento não seja tão perfeito quanto o expectável.

- O número de colaboradores por consultor também interfere no seu desempenho, existem consultores com mais de cem colaboradores para gerir, esta situação faz com que as tarefas administrativas tenham um peso elevado e não se consiga fazer tanto acompanhamento ao cliente, nem prospeção, sendo difícil atingir os tão “importantes” objetivos.

Todavia é importante salientar que é imprescindível que seja dado ao consultor formação, para que o capacite de ferramentas para enfrentar determinadas situações e para que este tenha a possibilidade de melhoria contínua. O processo de prospecção para quem não tem a característica de comercial desenvolvida torna o processo mais lento e consequentemente é mais difícil de atingir os objetivos. É necessário apostar mais no desenvolvimento do consultor nesta área, bem como no dialogo com os clientes e/ou candidatos.

## **4.2. Projeto - Base de Dados dos Candidatos**

### **4.2.1. Enquadramento.**

Atualmente as empresas, não só as de RH, estão inseridas num cenário muito competitivo e é necessário que adotem medidas que as diferencie e que promovam mais produtividade, agilidade e que melhorem os seus processos internos de planeamento e de gestão. As novas tecnologias, nomeadamente as Tecnologias de Informação (TI), e a sua rápida evolução tornaram-se uma ferramenta estratégica fundamental para as empresas. (Pinto, 2016).

Para definir TI, Jansen e Maehler (2016, citado por Albertin & Albertin, 2007), para estes autores, TI é a utilização de elementos eletrónicos, *hardware*, *software*, por parte das pessoas envolvidas na obtenção, armazenamento, disseminação, disponibilização de informação e atuação em diferentes áreas dentro das organizações.

Pinto (2016) defende que quando estas tecnologias são bem desenvolvidas, aplicadas e funcionam de maneira eficiente e eficaz, as empresas conseguem tirar vantagens competitivas, muito significativas, sobre empresas que não utilizam esses recursos. Ou seja, as empresas são rapidamente recompensadas com resultados mais precisos, mais oportunos e com previsões mais eficazes que auxiliam na hora de tomada de decisão. Pinto (2016) citando Beraldi (2000) refere que as vantagens podem ser otimização do tempo, facilidade de acesso a informações, previsão futura de dados, entre outras. Para Zenkner (2011), a utilização correta dessas ferramentas e práticas poupam tempo, reduzem erros, promovem a cultura de gestão e proporcionam vantagens competitivas e muitas vezes acompanhada por uma posição de liderança no mercado.

Tendo em conta todo este cenário é expectável por parte das empresas de TT que a utilização dessas mesmas ferramentas de maneira a que lhes tragam benefícios, nomeadamente lhes facilitem na hora de encontrar a pessoa ideal para a vaga que têm disponível.

#### **4.2.2. Contextualização do problema.**

No entanto e apesar de a Randstad ser uma empresa que está na vanguarda das novas tecnologias, em Portugal a facilidade na hora de recrutar utilizando essas mesmas tecnologias ainda está numa fase embrionária.

O sistema interno onde está inserida a base de dados interna da empresa ainda não está de acordo com o pretendido, apesar das melhorias contantes é muito complexa na hora de procurar candidatos.

Diariamente recorrem à delegação de Faro, inúmeros candidatos que espontaneamente se inscrevem, no entanto, apesar de serem todos eles inseridos na base de dados interna da empresa, esta não é uma ferramenta útil no momento de procura de um candidato. A delegação não estava satisfeita com os resultados proporcionados pelo sistema interno, sendo que este é pouco ou nada utilizado na hora de procurar candidatos.

Algumas das queixas e preocupações frequentemente citadas foram: Complexidade durante o processo de busca, a correspondência insuficiente do perfil pretendido.

Tendo em conta esta realidade, tornou-se necessária a existência de uma solução que agilizasse a recolha e o tratamento de informação de forma a facilitar a procura de candidatos em tempo útil.

Foi então solicitado que se organizasse as inscrições para que fosse mais fácil o processo de procura.

Depois de organizar as fichas de inscrições por ordem alfabética e de as colocar no arquivo para consulta, constatou-se que o problema persistia, pois continuava a ser moroso e complicado encontrar os candidatos certos para as necessidades do dia-a-dia.

### **4.2.3. Objetivos.**

Os objetivos do projeto da base de dados em Excel foram definidos em reunião com o chefe de delegação e com as consultoras. Onde foi proposta a criação de uma base de dados em Excel, em que seriam inseridos apenas os dados mais importantes para a consulta dos candidatos. Todos concordaram com a ideia e se esta no final demonstrasse utilidade seria uma ferramenta a utilizar por todos e possivelmente a expandir para as outras delegações.

Assim sendo, esta base de dados em Excel teve como objetivos os seguintes pontos:

- Reorganizar a base de dados da delegação de Faro;
- Simplificar a busca de candidatos;
- Segmentar, concentrar e focalizar as candidaturas nas principais áreas de negócio da delegação;
- Obter sinergias.

### **4.2.4. Metodologia e procedimentos.**

De forma a criar a base de dados, foi necessário apurar quais os procedimentos efetuados pela Randstad, quando o candidato se dirige à delegação para efetuar a inscrição e o modo como é tratada essa informação. Foi também necessário, de uma maneira geral, avaliar a quantidade e qualidade dos dados recolhidos até ao momento e a forma como esses dados eram utilizados pelos consultores.

O objetivo da gestão de candidatos é encontrar potenciais candidatos para uma determinada função de forma rápida e eficiente, para isso é necessário que a colocação dos dados dos candidatos em bases de dados seja feita de forma pormenorizada de forma a facilitar todo o processo.

Na Randstad um candidato é inserido na base de dados geral (sistema BWS) segundo os seus dados pessoais (Nome, Género, Estado Civil, Altura, Data de Nascimento, CV, Foto), dados legais (Nacionalidade, Naturalidade, Estatuto Militar, Documento de Identificação, Data de emissão e validade do Documento de Identificação, Número de Segurança Social e Número de Identificação Fiscal), dados adicionais (Nesta categoria é questionado ao candidato algumas questões, nomeadamente se está a receber algum subsídio, qual a disponibilidade para deslocações, se possui carta de condução), agregado familiar (Nome, Parentesco, Género, Profissão), disponibilidade de horário para trabalhar (dia completo, noite,

fins-de-semana, turnos), idiomas (nível de leitura, escrita, conversação), experiência profissional (área funcional, função, cargo específico, empresa, data, vencimento, motivo de saída), formação académica (grau académico, curso, instituição, média), conhecimentos informáticos, morada, telefone e correio eletrónico. Todo este processo é moroso. Foi então de entre todos estes dados escolher para a base de dados em Excel, apenas os mais importantes de acordo com a realidade da delegação de Faro.

Considerando a importância de determinar as etapas para a criação do motor de pesquisa para a base de dados, para assim orientar o desenvolvimento desse trabalho, a figura 7 apresenta o desenho do motor de busca, explicando as etapas utilizadas, levando em conta os fatores mais importantes e que devem ser compatibilizados de modo a alcançar o melhor resultado possível, ou seja, os talentos indicados para determinada oferta.

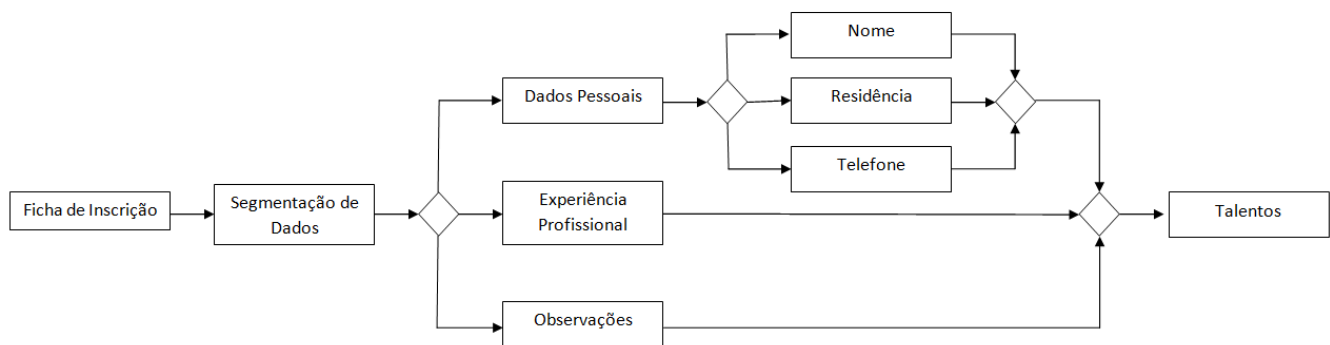


Figura 7. Visão global do processo da base de dados em Excel

Foram colocados numa folha de Excel o nome do candidato e as funções que tinha na sua experiência profissional, contacto telefónico, zona de residência e observações, foi criado um motor de busca onde é possível fazer triagem por Nome, Residência, Telefone, Experiência Profissional, Observações.

Nas observações é possível fazer anotações sobre o candidato. Por exemplo, quando se contacta um candidato e este já se encontra a trabalhar regista-se que o mesmo não se encontra disponível. Este procedimento ajuda a poupar tempo, pois elimina esse candidato quando surge uma oferta em que o mesmo preencha os requisitos para além de poupar a certos constrangimentos, pois assim não há a possibilidade de contactar novamente um candidato que informou que já não estava disponível.

O processo é composto por três etapas:

- Na **primeira etapa** recebe-se a ficha de inscrição por parte do candidato, verificando sempre se está devidamente preenchida e se contém todos os dados importantes.

- Na **segunda etapa**, procede-se à segmentação dos dados, e divide-se em duas partes, ou seja, preenche-se os campos com a experiência profissional, observações relevantes, caso existam e os dados pessoais, que são o Nome, a Residência e o número de Telefone. Caso haja experiências profissionais diferentes para um candidato, a informação tem de ser repetida, ou seja, o nome, telefone e residência tem de se colocar sempre para cada experiência profissional.

- A **terceira etapa** é caracterizada pela coleta dos dados, é nesta fase que vamos obter os resultados, ou seja onde vamos encontrar os talentos, colocando na opção de busca a característica a procurar.

De forma a avaliar a utilidade da nova ferramenta na hora de procurar candidatos válidos para as ofertas de trabalho, foi necessário algumas semanas de utilização da mesma por parte dos consultores da delegação. De forma a verificar a utilidade da ferramenta, ou seja quais os potenciais benefícios que poderia trazer para a delegação, bem como para as atividades diárias, podendo melhorar o atendimento ao cliente. Para além do cliente, outro fator importante era o resultado final para o candidato, de forma a defraudar o mínimo possível as suas expectativas de arranjar emprego.

Analisando a realidade da delegação de Faro e o TT em si, e tendo em conta a diversidade de funções com que os potenciais empregados abordam este tipo de empresas é fundamental que quando a empresa recebe um pedido consiga responder o mais rapidamente possível, esta situação verificou-se e ficou facilitada, sendo mais fácil responder aos cliente e verificar quais os candidatos adequados ao perfil pretendido.

Esta ferramenta foi considerada uma mais-valia e continua a ser utilizada pelos elementos da delegação, sendo atualizada diariamente ao final do dia (*Vide* apêndice 8).

É de salientar que ambos os projetos foram muito aliciantes, de desenvolvimento complexo e tiveram com objetivo principal acrescentar valor à empresa. O projeto 360º foi completado com sucesso em que o cliente angariado (de elevado prestígio e representação no Algarve) manifestou o seu agrado e interesse na continuação da parceria. Em relação à base de dados destaca-se não só a sua aceitação unanime mas também a forma mais prática e de mais fácil acesso em relação aos sistemas previamente implementados na empresa.

## Conclusão

Vivemos numa época em que as empresas estão cada vez mais a valorizar o trabalho das pessoas considerando os seus trabalhadores como um dos recursos mais importantes para o sucesso e competitividade da organização. Assim, o Departamento de RH ganha um papel preponderante e as políticas e práticas de RH têm uma centralidade na vida organizacional, que bem há poucos anos não tinham. Neste novo paradigma o RS é uma das apostas mais importantes para a eficácia das empresas. Neste contexto, as organizações recorrem mais frequentemente aos serviços das empresas de TT, para o RS, para a gestão de pessoal a nível contratual dos trabalhadores.

A empresa Randstad e os seus profissionais proporcionam uma experiência enriquecedora aos seus estagiários em TT, possibilitando o acompanhamento, apoio e participação em todas as tarefas. Estes têm um acompanhamento constante a todos os níveis, promovendo o sentido de pertença face à empresa. Isto deve-se ao fato de existir um objetivo único dentro das delegações, com o foco em objetivos e resultados. Este estágio comprova tudo isto uma vez que ajudou a construir um sentido de pertença e partilha dos mesmos valores tornando-se uma aprendizagem enriquecedora que ajudou no crescimento pessoal e profissional. Ao longo deste processo existiu sempre espírito de equipa com o sentimento de estar a exercer um papel fundamental na concretização dos objetivos da empresa.

Ao longo do estágio foi notória a aplicação de várias teorias e metodologias, que permitem à Randstad aplicar no mercado de trabalho as melhores práticas de gestão. Assim, são analisadas as principais tendências do mercado ao nível do RS, recrutamento interno/externo, atualização constante da base de dados interna, utilização das novas tecnologias e das redes sociais para a divulgação e captação de candidatos, valorização do potencial humano, estas práticas foram identificadas por diversos autores (Camara et al, 2013; Cook, 2004; Cunha et al, 2010; Sformi & Oliveira, 2014). Como podemos comprovar todos os serviços de RH fornecidos são um fator que eleva o constante crescimento da Randstad desde a sua criação até aos dias de hoje. Historicamente foi pioneira na “luta” para que o TT fosse legislado e fosse considerado fidedigno na flexibilização do mercado de trabalho. A empresa está em constante mudança, de forma a se adaptar aos novos mercados e às necessidades dos seus clientes, no entanto os objetivos da sua fundação e os valores iniciais ainda se mantém, até aos dias de hoje. Como forma de perceber como o estágio se desenrolou é necessário explicar como foi o primeiro dia de estágio. O acolhimento foi feito

de forma positiva e conforme as normas de conduta da empresa. A pessoa que foi nomeada como tutora, assumiu a responsabilidade pela integração na equipa fazendo a apresentação formal aos colegas e a entrega do chamado “*kit* de boas vindas Randstad”. Apesar de no *kit* de boas vindas estar explicado as normas da empresa, o tutor reforçou essa informação de forma a esclarecer dúvidas e explicar mais aprofundadamente alguns pontos do chamado “Código da Randstad”. Foi feita, uma visita à delegação, apesar de ser um espaço pequeno, o tutor fez questão de o apresentar, dando a conhecer todas as divisões. Já no espaço de trabalho, o tutor enfatizou, mais uma vez, a importância do novo membro e orientou o início das tarefas. Este acompanhamento prolongou-se durante todo o estágio, tornando-se orientador e mentor, aconselhando e apoiando nas dificuldades e dúvidas sentidas. Cunha et al. (2010:345) definem na perfeição o que o tutor representou ao longo do estágio, “uma pessoa com quem se pode contar como bom amigo e para receber apoio em momentos de necessidade”. Analisando a forma como esta integração foi feita pode-se afirmar que este primeiro dia predisse como todo o estágio iria decorrer. Sempre, com elevado espírito de equipa, entretida e foco em formar e proporcionar uma experiência enriquecedora, sem obstáculos e entraves.

O estágio foi também um excelente meio para desenvolver competências a três níveis: **Técnico, Relacional e Ético.**

Ao nível **técnico**, aprendeu-se a trabalhar com o programa informático desenvolvido apenas para as empresas de TT, a interpretar contratos de trabalho, folhas de horas e legislação inerente ao TT e todas as práticas formais necessárias quando se contacta com um cliente e com um candidato. Em relação aos processos de RS, estes foram bem assimilados e aprendidos, nomeadamente quais as melhores fontes de recrutamento, como se deve proceder durante uma entrevista de seleção bem como os cuidados a ter. Por muito que o percurso académico tente transmitir estes conhecimentos, a realização deste estágio neste formato permitiu a verdadeira assimilação de competências uma vez que conseguiu transpor barreiras que a teoria não consegue inteiramente.

A nível **relacional**, este nível assenta numa boa relação com todos os colegas e é fundamental para que o trabalho fique bem feito, num ambiente harmonioso em que os problemas facilmente se dissipam. Acima de tudo é necessário compreender os diferentes pontos de vista e aceitar os diversos modos de pensar e interagir. É de salientar o ambiente organizacional proporcionado que se revelou de extrema importância para a aprendizagem. O

apoio e acompanhamento prestado por todos os colaboradores foi o instrumento impulsionador desta boa experiência profissional, superando todas as expectativas.

Por fim, a prática não existe sem princípios. A noção de **ética** permitiu reconhecer e adotar princípios normativos para a ação, o que levou à interiorização das normas de conduta e dos valores associados à imagem da própria empresa. A conduta dos colaboradores deve agir conforme um padrão ético, exibindo valores morais como a boa-fé e outros princípios necessários de forma a não lesar a imagem da empresa. Na Randstad é necessário seguir determinados valores, princípios e regras assumindo o compromisso de promover a igualdade social em todos os processos. Para isso os colaboradores devem de estar preparados para pôr em prática o código de conduta ético da empresa de forma a minimizar situações que possam ferir ou discriminar elementos. Uma das situações deparadas durante o período de estágio prendeu-se com a colocação inadvertida, por parte de outro colega, da idade num anúncio o qual sofreu prontamente uma reclamação. Internamente a empresa deu-se conta do seu erro e prontificou-se a emendá-lo. Internamente este assunto foi debatido de forma a todos aprenderem com este lapso ético o que me permitiu ter uma constante preocupação sobre estes assuntos éticos que podem afetar todos direta ou indiretamente.

Esta experiência profissional foi bastante importante para consolidar conhecimentos, ganhar novas competências que permitiram analisar de outra forma a realidade deste tipo de trabalho. O fato das atividades serem tão diversificadas, dentro da área de RH, tornou este estágio estimulante e enriquecedor. Um dos grandes desafios durante este percurso foi o trabalho realizado na área agrícola. Aqui trata-se de responder não só à qualidade dos trabalhadores exigidos pelos clientes, mas simultaneamente proporcionar aos trabalhadores bem-estar e qualidade de vida. Estes aspetos sensibilizaram e deram a conhecer o problema que existe nesta área, em que as pessoas muitas vezes estão “presas” a empresas de prestação de serviços, sem alvará para exercer a atividade de TT. Muito do trabalho do consultor é “resgatar” essas pessoas e mostrar-lhes que a realidade em que vivem é ilegal, demonstrando as diferenças entre as empresas de TT e as de prestação de serviços. Uma maior fiscalização por parte do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras e da Autoridade para as Condições do Trabalho seria sempre bem-vinda. E isto vai de encontro aos conceitos de responsabilidade social que a empresa defende.

Em todos os estágios se sentem dificuldades, que são normais pois está-se a aprender um conjunto de competências novas seguindo um código de regras estabelecidos por outrem. Este estágio não foi diferente uma vez que implicou uma grande assimilação de novos

conhecimentos que tiveram de ser prontamente aplicados. É de realçar que em termos de limitações técnicas e operacionais estas foram pouco sentidas uma vez que não houve restrições ao nível de funções e a hierarquia trata os estagiários e os colaboradores internos de igual forma. Uma das dificuldades sentidas (inerentes a este “negócio”) está relacionada com a componente humana, ou seja, com as ações dos candidatos a trabalho. É possível enumerar muitos exemplos de situações em que os candidatos puseram em causa todo o trabalho e dedicação de uma equipa comprometendo a concretização dos objetivos. Uma delas é a falta de comparência sem aviso prévio a entrevistas com os consultores, ou com os próprios clientes, depois de tudo agendado. Mesmo comparecendo às entrevistas por vezes não iniciavam as funções, na maioria dos casos sem qualquer informação ou justificação. Faltando à sua palavra e prejudicando todo o processo. A aprendizagem retida destas situações foi a de não dar nada por garantido e ter sempre um plano B, ou seja, ter sempre um segundo candidato disponível para entrada imediata, o que na prática nem sempre é possível. Outro exemplo de situações que não são possíveis de prever e relacionadas com a componente humana, remete à diversidade de candidatos, desde os muito interessados na oferta e que no dia de iniciar funções não compareciam ou até abandonavam as suas funções antes do fim da jornada, até aos que na entrevista não demonstravam grande vontade ou aptidão, mas que foram selecionados e até corresponderam às expectativas dos clientes. O que nos pode fazer pensar no valor preditivo das entrevistas de seleção já indicado por alguns autores (Robertson & Smith, 1989, citado por Caetano & Vala, 2007).

Como todos os estágios que adquirem um grau de complexidade grande como este, é sempre possível sugerir melhorias ao trabalho realizado. Como todas as grandes multinacionais que têm uma grande “maquinaria a funcionar”, a hierarquia de topo tem dificuldade em perceber o que se passa com exatidão nas diversas delegações. No caso de Faro, que se trata de uma delegação relativamente pequena mas com uma grande área de atuação, seria pertinente a hierarquia aferir as grandes dificuldades que o consultor se depara principalmente no litoral alentejano, tendo em conta o volume de trabalho, pois as condições de trabalho podem não são as ideais. Sugere-se a implementação de um local de trabalho fixo que passe pela abertura de uma nova delegação. Esta valência seria de primordial importância, a nível estratégico uma vez que permitiria a aproximação da empresa aos seus clientes. Para além disso proporcionaria um incremento na qualidade de trabalho do consultor, para que os colaboradores temporários tivessem um local onde se dirigir sempre que necessário,

proporcionando um apoio logístico de qualidade mais célere e de forma a melhorar as condições de recrutamento.

Uma das características deste tipo de trabalho é a sua elevada carga administrativa. Isto pode indicar um grande profissionalismo a tratar de todos os assuntos e uma grande carteira de clientes que necessitam de constante acompanhamento, no entanto implica um grande dispêndio de tempo o que obriga a que o consultor nem sempre consiga fazer outras tarefas igualmente importantes. Atendendo a estas características sugere-se que seja revista a componente burocrática do processo de admissão, nomeadamente que seja minimizado a repetição de dados irrelevantes em diversos procedimentos. Tendo em conta a atual evolução tecnológica propõe-se que parte dos documentos possam ser inteiramente substituídos de forma digital como por exemplo as fichas dos candidatos.

Ao longo desta “aventura” foram desenvolvidos dois projetos que tentaram responder a necessidades reais sentidas pela Randstad: **Consultor 360°** e **Base de dados em Excel**.

O primeiro projeto foi um caso prático proposto pelo gestor de delegação, com o objetivo de aprender *in loco* todas as tarefas e responsabilidades inerentes ao processo 360°. Este desafio permitiu tomar consciência e verificar as dificuldades sentidas pelos consultores, nomeadamente na angariação de clientes e posteriormente na angariação de candidatos. A falta de formação na área comercial foi sentida, principalmente na abordagem direta com o possível cliente, nomeadamente nas visitas selvagens em que é necessário tomar a iniciativa e em que muitas vezes a receção não é bem-vinda. Esta contrariedade, inicialmente sentida, foi transformada numa oportunidade uma vez que permitiu desenvolver “ferramentas” comerciais anteriormente adormecidas. Todo este projeto foi especialmente desafiante na medida que implicou a utilização de várias competências e devido à sua complexidade tornava-se absorvente. Em todas as etapas deste projeto a ajuda dos colegas foi crucial, com conselhos e dicas que foram muito úteis para que completasse todo o procedimento com sucesso.

O segundo projeto proposto foi a organização das fichas de inscrição dos candidatos da delegação de uma forma mais prática. Após o levantamento da problemática em relação à gestão interna dos candidatos da delegação, depois de explorar as várias hipóteses disponíveis e o entendimento junto dos colegas da delegação, o passo seguinte foi a implementação de uma base de dados prática, simples, de leitura fácil e intuitiva que facilitasse o processo. A solução para o problema, passou por desenvolver um protótipo para um mais fácil acesso aos dados dos candidatos que se deslocam à delegação para inscrição. Foi, assim, construída e

implementada uma base de dados, que se tornou uma ferramenta operacional e de fácil utilização.

Ao longo das 1260 horas de estágio foi amplamente aprendido que a Randstad propõe-se prestar um serviço de avultada qualidade e excelência aos clientes, contando com as melhores práticas patenteadas para a sua atividade, nunca esquecendo a sua mão-de-obra, as pessoas que se candidatam. Foi constantemente incutido a importância de ter os melhores e mais adequados candidatos para cada oferta e em simultâneo não defraudar as expectativas de quem procura trabalho. Todos os procedimentos realizados na empresa tiveram como objetivo influenciar o desenvolvimento organizacional dos seus clientes. Salienta-se assim, como o RS são uma vantagem competitiva e sustentável, para os seus colaboradores internos, os consultores Randstad, os colaboradores externos e as empresas (a que a Randstad presta serviços).

Com este relatório procura-se salientar a importância que as empresas de TT têm no mercado de trabalho, enaltecendo o investimento cada vez maior, que fazem nos seus RH. Isto faz com que exista um aumento da empregabilidade e da flexibilidade. A quantidade e diversidade de ofertas no TT fazem com que as pessoas procurem este tipo de trabalho, sendo encarado por muitos, como uma forma de alcançar uma posição permanente na empresa e para outros como aumento de capital e flexibilidade horária.

Chegado ao fim do relatório é hora de propor estudos futuros e outras linhas de atuação que possam ser relevantes dentro desta temática de TT. Este tema apesar de estar cada vez mais presente no dia-a-dia das sociedades encontra-se pouco descrito, revelando-se difícil encontrar referências atuais. Desta forma podemos correr o risco de basear as teorias num grupo restrito de autores. Pode-se colmatar esta situação com mais estudos de campo que possam ser propostas para publicação em revistas de especialidade difundindo a temática. O Algarve e o Litoral alentejano podem ser bons locais de estudo devido à característica atividade sazonal de algumas áreas como a agrícola e a turística. A Universidade do Algarve não só devido à sua localização estratégica mas também à sua elevada vertente na área da investigação poderia utilizar o *know-how* destas empresas de TT para poderem elaborar estudos. Estes tipos de estudos poderiam envolver diversas dimensões como a caracterização do tipo de trabalhadores temporários, a evolução deste sector de trabalho relacionando com os mercados internacionais e nacionais, bem como as vantagens que este tipo de trabalho pode trazer ao nível do bem-estar dos trabalhadores. Outro aspeto a investigar está relacionado com

a preponderância de trabalhadores temporários estrangeiros que são bilingues, e desta forma verificar quais as implicações e vantagens dos consultores também o serem.

Para finalizar é importante reforçar que a receção no estágio foi positiva, no entanto é necessário garantir continuidade dentro destas empresas após o mesmo. Neste caso em específico esta continuidade existiu através de um contrato a termo certo (mas isto nem sempre se verifica noutras estágios). É importante salientar a precariedade existente nestes estágios, uma vez que na maioria, não são remunerados. Estas empresas de RH deveriam dar o exemplo contribuindo da melhor forma para uma estabilidade laboral e combater o flagelo da precariedade que existe na nossa sociedade.

### Referências Bibliográficas

- Alves, P. F. M. (2012). *Relatório de estágio: recrutamento e seleção de quadros especializados numa consultora de recursos humanos*. (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, Portugal.
- Antunes, R. (2007). *Dimensões da precarização estrutural do trabalho*. Consultado em <http://www.itcp.usp.br/drupal/files/itcp.usp.br/ANTUNES%20LIVRO%20GRA%C3%87A%202007.pdf>
- Almeida, H. (2014). *Manual de gestão de recursos humanos da teoria à prática* (2ª ed.). Faro, Portugal: Sílabas & Desafios
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10<sup>th</sup> ed.). London and Philadelphia: Kogan Page Ltd.
- Autoridade para as Condições do Trabalho. (2008). *Trabalho Temporário*. Consultado em [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/Itens/Livraria/outros/Documents/01\\_Trabalho\\_Temporario.pdf](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/Itens/Livraria/outros/Documents/01_Trabalho_Temporario.pdf)
- Autoridade para as Condições do Trabalho. (2016). *Campanha nacional de segurança e saúde para os trabalhadores temporários* [Brochura]. Lisboa, Portugal: ACT.
- Belmonte, V.; Pereira, G. B.; Houzer, I. H.; Caldeira, J. M. X. (2015). Os subprocessos de captação e seleção de pessoas sob o impacto das tecnologias de informação. *XIISEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende, Brasil: Associação Educacional Dom Bosco.
- Bernardes, S. D. (2011). *Afinal a quem pertença? Os efeitos do outsourcing na relação entre os colaboradores e as organizações*. (Dissertação de Mestrado). ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa: Portugal.
- Blanch, J. M. & Cantera, L. M. (2009). El malestar en el empleo temporal involuntario. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 25, 59-70. ISSN 1576-5962.
- Booth, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2002). Temporary jobs: stepping stones or dead ends. *The Economic Journal*, 112, F189-F213. Doi: 10.1111/1468-0297.00043.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *GRH: contextos, processos e técnicas*. Lisboa, Portugal: RH editora.

- Camara, P. B.; Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª ed.). Alfragide, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, A. (2001). *Recrutamento & selecção de pessoal*. Lisboa. Portugal: Lidel.
- Caxito, F. de A. (2012). *Recrutamento e selecção de pessoas* (1ª ed. rev. e atual). Curitiba, Brasil: IESDE Brasil SA.
- Célestin, J. (2000). *As novas formas de emprego atípicas: reflexões sobre o caso francês*. Lisboa, Portugal: DGEFP.
- Chambel, M. J. (2011). Motivos dos trabalhadores temporários e seu bem-estar no trabalho. In M. J. Chambel (Ed.), *Novos desafios para a para a gestão de recursos humanos: O caso dos trabalhadores temporários* (cap.2). Lisboa, Portugal: RH Editora.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e selecção de pessoal: como agregar talentos à empresa* (7ª ed.). Brasil: Manole.
- Código do Trabalho (7ª ed.). (2015). Coimbra, Portugal: Almedina.
- Cook, M. (2004). *Personnel selection: adding value through people* (4ª ed.). UK: John Wiley & Sons.
- Cunha, A. R. M. (2014). *Trabalhadores temporários: motivação e satisfação no trabalho*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Humanas e Sociais - Universidade Fernando Pessoa. Porto: Portugal.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2.ª ed). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Cunha, V. A. F. (2008). *Outsourcing de tecnologias de informação*. Consultado em <http://escolas.madeira-edu.pt/Portals/140/O%20Outsourcing%20de%20TI%20-%20Vasco%20Cunha.pdf>
- Duarte, A.R.G. (2009). *Satisfação no trabalho temporário: implicações das motivações para aceitar o contrato de trabalho*. (Dissertação de Mestrado). ISCTE-IUL. Lisboa: Portugal.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas* (1ª ed.). São Paulo, Brasil: Editora Atlas.
- Fabiano, B., Curro, F., Reverberi, A. P. & Pastorino, R. (2008). A statistical study on temporary work and occupational accidents: specific risk factors and risk management strategies. *Safety Science*, 46, 535–544.

- Ferreira, M. M. F. (2006). *Organizações, trabalho e carreira* (1ª ed.). Loures, Portugal: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- Gordon, L.V. (2001). *Manual do Perfil e Inventário de Personalidade de Gordon*. Lisboa, Portugal: CEGOC-TEA, Lda. – Investigações e Publicações Psicológicas.
- Gent, P. & Jacobs, M. (2010). *Randstad working on a dream- The Randstad 50th anniversary book*. Holanda: Storytelling Company bv.
- Gonçalves, C.M., & Coimbra, J. L. (2002). *Significados construídos em torno da experiência profissional/trabalho*. Consultado em [http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_artigo.php?codigo=A0119&area=d7&subarea=](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0119&area=d7&subarea=)
- Grint, K. (1998). *Sociologia do trabalho*. Lisboa, Portugal: Instituto Piaget.
- Guimarães, M. F. & Arieira, J. O. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 6(2): 203-214.
- Horta, C. (2013). Randstad. In Martinez. L. F.; Ferreira, A. I. & Lopes, M. P, *Gerir pessoas – 14 exemplos de boas práticas em Portugal* (1ª Ed.). (227 – 237). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda.
- Imhoff, M. M. & Mortari, A. P. (2005). Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. *Revista eletrónica de contabilidade - 1º Simpósio de Iniciação Científica dos Cursos de Ciências Contábeis de Santa Maria*, Ed. Especial: 82-94. Santa Maria: Brasil.
- Kalleberg, A.L. (2000). Nonstandard employment relations: part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology* 26: 1-723. Doi: 10.1146/annurev.soc.26.1.341
- Kovács, I. (Org.) (2005). *Flexibilidade de emprego – riscos e oportunidades*. Oeiras, Portugal: Celta Editora, Lda.
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. Sociologias, problemas e práticas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 41-65.
- Jansen, A. C. & Maehler, A. E. (2016). O uso da tecnologia da informação como mecanismo de controle: análise de múltiplos casos no setor bancário. *Desenvolve: Revista de Gestão do UnilaSalle* 5(1): 135-152. ISSN 2316-5537
- Lacerda, P. (2016). *O Trabalho temporário em Portugal - um mercado em grande evolução*. Famalicão, Portugal: Randstad.
- Lamy, J. (2010, junho 13). A importância do acolhimento de novos colaboradores nas organizações. [Artigo de Web blog]. Consultado em <http://jorge-lamy.blogspot.pt/2010/06/importancia-do-acolhimento-de-novos.html>

- Meneghelli, Leocádio. (2008). O ambiente das organizações na era da globalização. *Associação Educacional Leonardo Da Vinci*. ICPG. Brasil.
- Observatório do Emprego e Formação Profissional. (2000). *Formas de trabalho: trabalho temporário e subcontratação*. Lisboa: Portugal.
- Oliveira, A. C. C. (2006). *Trabalho temporário – expectativas e motivações dos jovens um estudo de caso na CGA*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa. Lisboa: Portugal.
- Oliveira, E. A. S. (2009). *Empenhamento organizacional nos trabalhadores temporários*. (Dissertação de Mestrado). Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho. Braga: Portugal.
- Oliveira, M. L. F. (2012). *Perfis de competências. O que as empresas procuram nos trabalhadores temporários*. (Dissertação de Mestrado). IPS – Escola Superior de Ciências Sociais. Setúbal: Portugal.
- Peretti, J.-M. (1997). *Recursos Humanos*. (1ª ed.). Lisboa. Portugal. Edições Sílabo, Lda.
- Pinto, A. V. (2016). *O impacto da adoção de tecnologias da informação no desempenho organizacional das micro e pequenas empresas*. (Trabalho para obtenção do grau de Bacharel). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Brasil.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: new challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6): 868-897. doi: 10.1177/0149206306293625
- Proença, M.T.V.C. & E.T.V. Oliveira. (2008). From normative to tacit knowledge: CVs analysis in personnel selection. *Employee Relations*, 31(4): 427–447. Doi: 10.1108/01425450910965469
- Ramos, M. P. M. B. (2012). *Recrutamento e seleção, acolhimento e integração e formação e desenvolvimento na Fnac Colombo*. (Dissertação de Mestrado). ISEG. Lisboa: Portugal.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2009). *Manual de gestão transcultural de recursos humanos*. (1ª ed.). Lisboa, Portugal. Editora RH, Lda.
- Relatório Anual Randstad. (2015). *Tech and touch* [Brochura]. Holanda.
- Robertson, I. T. & M. Smith. (2001). Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4): 441–472. Doi: 10.1348/096317901167479
- Rodrigues, M. J. (1996). *O sistema de emprego em Portugal - crise e mutações*. Lisboa. Portugal. Dom Quixote.

- Rodrigues, M. V. (2016). *Efeitos do outsourcing nos indivíduos* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia – Universidade do Porto. Porto: Portugal.
- Rodrigues, R. I. M. (2014). *E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho?* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho – Escola de Economia e Gestão. Braga: Portugal.
- Sackett, P. R. & Lievens, F. (2008). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 59(1): 419-450. Doi: 10.1146/annurev.psych.59.103006.093716
- Salanova, M., Gracia, F. & Peiró, J. M. (1996). Significado del trabajo y valores laborales. *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: Aspectos psicosociales del trabajo*, 2, 35-63.
- Serra, Rute Filipa Évora. (2016). *Os riscos do outsourcing do ponto de vista do fornecedor* (Dissertação de Mestrado). ISEG – Universidade de Lisboa. Lisboa: Portugal.
- Sformi, G. V. & Oliveira, E. C. (2014, Outubro). *O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações*. Artigo apresentado em FCV, II Semanário empresarial e II jornada de TI da Faculdade Cidade Verde, “Empreendedorismo & Tecnologia”.
- Silva, B. (2014, abril 10). Dicionário do gestor: conheça 30 conceitos obrigatórios. *Saldo Positivo Empresas*. Consultado em <http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/dicionario-gestor-conheca-30-conceitos-obrigatorios/>.
- Silva, J. L. A. (1997). *Cerâmica - Um caso paradigmático da "humanofactura"? Para uma "visão" das flexibilidades nas empresas e das organizações qualificantes*. Consultado em [http://www.crcvirtual.org/vfs/old\\_crcv/biblioteca/humanofactura/cap\\_4.html](http://www.crcvirtual.org/vfs/old_crcv/biblioteca/humanofactura/cap_4.html)
- Silva, V., Ferrett, K. & Mancini, R. (2014). Recrutamento e seleção: um estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações. *EITC - Encontro de Iniciação Científica*, 10(10), ISSN 21-76-8498.
- Soares, V. I. R. (2014). *Estratégias das empresas de trabalho temporário em contexto de crise atual*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Porto. Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Porto: Portugal.
- Sousa, M.J., Duarte, T., Sanches, P.G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas*. Editora Lidel.

- Taylor, I. (2007). *A practical guide to assessment centres and selection methods: measuring competency for recruitment and development*. Londres. Inglaterra. Kogan Page Ltd.
- 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. (2005). *Human Resource Management* (6th ed). Harlow. Inglaterra. Prentice Hall.
- Vantagens do trabalho temporário. (2012, fevereiro 12). Human Resources. Consultado em <http://hrportugal.pt/2012/02/02/vantagens-do-trabalho-temporario/>
- Vaz, I. F. (1997). *As formas atípicas de emprego e a flexibilização do mercado de trabalho*. Lisboa. Portugal. MQE.
- Vosko, L. F. (2008). Temporary work in transnational labor regulation: SER-centrism and the risk of exacerbating gendered precariousness. *Social indicators research* 88(1): 131-145.
- Zenkner, A. (2011). *O uso dos sistemas de informação no apoio ao planeamento e controlo corporativo*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação da Universidade Nova de Lisboa. Lisboa: Portugal.

### **Referências Sitográficas**

<http://apesperh.pt/>

<http://egor.pt/pt>

<https://www.Randstad.pt>

APÊNDICES

Apêndice 1 – Processo 360º: Cálculo de orçamentos para rececionistas num centro comercial

CÁLCULO DE ORÇAMENTO - XXX										Colaborador		Faturação Cliente				Faturação Mensal VBH	Faturação Mensal SA	Faturação Hora Not	Faturação Feriados	
Meses	Dias	Feriados	Carga horária	Carga horária	Horas Semana	Horas FDS	Horas Noct	Horas Feriado		VBH	SA	VBH	SA	H Noct	H Fer					
										3,06 €	4,27 €	6,20 €	4,27 €	1,55 €	9,30 €					
Jan	31	1	13	14	390		31	13								2.418,00 €	264,74 €	48,05 €	120,90 €	
Fev	29	0			377		29	0								2.337,40 €	247,66 €	44,95 €	0,00 €	
Mar	31	2			377		31	26								2.337,40 €	264,74 €	48,05 €	241,80 €	
Abr	30	1			234	154	41	13								1.450,80 €	256,20 €	63,55 €	120,90 €	
Mai	31	1			286	112	39	13								1.773,20 €	264,74 €	60,45 €	120,90 €	
Jun	30	1			273	112	39	14								1.692,60 €	256,20 €	60,45 €	130,20 €	
Jul	31	0			434		62	0								2.690,80 €	264,74 €	96,10 €	0,00 €	
Ago	31	1			420		62	14								2.604,00 €	264,74 €	96,10 €	130,20 €	
Set	30	1			247	140	40	13								1.531,40 €	256,20 €	62,00 €	120,90 €	
Out	31	0			286	126	40	0								1.773,20 €	264,74 €	62,00 €	0,00 €	
Nov	30	0			286	112	38	0								1.773,20 €	256,20 €	58,90 €	0,00 €	
Dez	10	1			52	70	15	13								322,40 €	85,40 €	23,25 €	120,90 €	
Dez	21	1			269		36	Encerrado 25/12								1.667,80 €	179,34 €	55,80 €	0,00 €	
<b>Totais Horas</b>										3931	826	503	119			<b>Total Parcial</b>	24.372,20 €	3.125,64 €	779,65 €	1.106,70 €
																<b>Total Anual</b>	29.384,19 €			

Nome:	RECECIONISTA	VH	VM	Ordenado Mínimo	€ 530		
Profissão:	RECECIONISTA	3,06 €	530,00 €	Valor Hora	€ 3,0577		
Local de Trabalho:	FARO			Subsidio Refeição/D	€ 4,27		
Empresa:	XXX						
Vencimento Base:	530,00 €	Venc. Base Hora:	3,06 €				
PNT Semanal:	40						
Média Mensal H:	173,33						
Subs. Férias	Hora: 0,25 € Mensal: 44,15 €	Seg. Social:	Hora: 0,91 € Mensal: 157,33 €				
Férias Não Gozadas	Hora: 0,25 € Mensal: 44,15 €	Seguro:	Hora: 0,08 € Mensal: 13,25 €				
Subs. Natal	Hora: 0,25 € Mensal: 44,15 €	Caducidade:	Hora: 0,15 € Mensal: 26,51 €				
Prémios	Hora: Mensal:						
Valor Suj. Descontos:	Hora: 3,82 € Mensal: 662,45 €	Outros Custos a Considerar:	Hora:				
Subsidio Refeição:	Hora: 0,5338 € Mensal: 92,53 €	Equipamento:	- € - €				
Ajudas de Custo:	Hora: Mensal: - €	Exame Médico:	14,00 € 0,08 €				
Subsidio Transporte:	Hora: 0 Mensal: - €	Etc.:	- € - €				
Custo Hora Normal:	5,57 €	Custo Mensal Normal:	966,06 €				
Facturação H. Normal:	6,20 €	Fact. Mensal Normal:	1.074,67 €				
Lucro Hora Normal:	0,63 €	Lucro Mensal Normal:	108,60 €	Lucro Mensal x 1 T	108,60 €		
Margem Hora Normal:	10,11%						
<b>Custo Horas Extra:</b>							
	Base:	Hora Extra	Seg. Social:	Fator	Facturar:	Lucro:	Margem:
Hora Extra 25%:	3,06	3,82 €	0,91 €	1,40 €	5,35 €	0,62 €	11,61%
Hora Extra 37,50%:	3,06	4,20 €	1,00 €	1,40 €	5,89 €	0,68 €	11,61%
Hora Extra 50%:	3,06	4,59 €	1,09 €	1,40 €	6,42 €	0,75 €	11,61%
Feriado 50%:	3,06	4,59 €	1,09 €	1,40 €	6,42 €	0,75 €	11,61%
Hora Extra Folga 50%:	3,06	4,59 €	1,09 €	1,40 €	6,42 €	0,75 €	11,61%
Hora Extra 75%:	3,06	5,35 €	1,27 €	1,40 €	7,49 €	0,87 €	11,61%
Hora Extra 100%:	3,06	6,12 €	1,45 €	1,40 €	8,56 €	0,99 €	11,61%
Hora Extra 200%:	3,06	9,17 €	2,18 €	1,40 €	12,84 €	1,49 €	11,61%
						Com SA	Fator
						2,0277	
						Sem SA	Fator
						1,85 €	

Apêndice 2 - Processo 360º: Cálculo de vencimento para rececionistas num centro comercial

CÁLCULO DE VENCIMENTO				SA	VH
				530,00 €	3,06 €
XXX - Rececionista					
		V.Hora	TABELA DE IRS		
VENCIMENTO BASE	3,06 €	0,02 €	VALOR	%	
FNG	0,25 €		607,00 €	0,0%	
PP'S FÉRIAS E NATAL	0,51 €		615,00 €	2,0%	
			633,00 €	5,0%	
V.B. =	3,06 € *		675,00 €	6,0%	
3 PP'S =	0,76 € **		726,00 €	7,5%	
DESCONTO SS - VB+3 PP'S	0,42 €	S.S. = 11%	801,00 €	8,5%	
			907,00 €	11,0%	
IRS V.B. =	0,00 €	IRS = 0,00% *	988,00 €	12,5%	
			1.048,00 €	13,5%	
IRS 3 PP'S =	0,00 €	IRS = 0,00% **	1.124,00 €	14,5%	
			1.205,00 €	15,5%	
S. R. Isento =	0,53 €	0,53 € DIAS= 1	1.300,00 €	16,5%	
S. R. Não Isento =	0,00 €	0,00 € DIAS= 0	1.401,00 €	17,5%	
S.R. II/ Isento / S.S. =	0,00 €	S.S. = 11%	1.537,00 €	18,5%	
			1.683,00 €	20,0%	
			1.840,00 €	21,5%	
			1.945,00 €	22,5%	
Liquido Mensal =	3,93 €				

Apêndice 3 - Processo 360º: Anúncio da vitrina para recrutamento de rececionistas



randstad

## Rececionista (M/F)

**Perfil:**

- ✓ Habilitações ao nível do 12º ano;
- ✓ Conhecimentos de informática na óptica do utilizador;
- ✓ Conhecimento de Inglês;
- ✓ Bom relacionamento interpessoal e empatia;
- ✓ Pontual e Responsável;
- ✓ Dinâmico(a);
- ✓ Boa Apresentação;
- ✓ Disponibilidade para trabalhar por turnos, durante a semana e fins-de-semana;
- ✓ Disponibilidade Total e Imediata

**FARO**

**entre e saiba mais!**

[www.randstad.pt](http://www.randstad.pt)

## Apêndice 4 - Processo 360° - Anúncio internet para recrutamento de rececionistas



### Anúncio:

A [Randstad Recursos Humanos](#) recruta para Empresa sua cliente, [Rececionista](#) (m/f), Part-time - Faro:

#### Perfil:

- Habilitações ao nível do 12º ano;
- Conhecimentos de [informática](#) na óptica do utilizador;
- Conhecimento de Inglês;
- Bom relacionamento interpessoal e empatia;
- Pontual e Responsável;
- Dinâmico(a);
- Boa Apresentação;
- Disponibilidade para trabalhar por turnos, durante a semana e fins-de-semana;
- Disponibilidade Total e Imediata

#### Oferecemos:

- Contrato de [trabalho](#) temporário
- Vencimento Base + Subsídio de Alimentação + Proporcionais

Os candidatos interessados devem de enviar Cv com foto para [faro.candidaturas@randstad.pt](mailto:faro.candidaturas@randstad.pt) com ref. a "Rececionista-Faro".

Os candidatos que corresponderem ao perfil serão contactados via telefone para agendamento de entrevista inicial.

**Apêndice 5 - Processo 360° - Relatório dos candidatos entregue ao cliente para análise**



Trabalho Temporário | Professionals | Contact Centres | Inhouse Services



## Relatório Individual de Avaliação

### Dados Pessoais

---

**Nome:** Candidato A

**Data de Nascimento:** 12/03/1978

**Habilitações Literárias:** 12º Ano

**Função:** Rececionista

### Avaliação Curricular Relevante

---

Em termos profissionais a candidata apresenta uma experiência considerável. Colaborou durante nove anos como Rececionista da empresa XY, Lda., onde tinha como principal responsabilidade o atendimento de clientes presencial e telefónica.

Posteriormente ingressou num novo projeto como Chefe de Equipa na VB, SA., onde permaneceu por dois anos. Findo esse período, iniciou-se na área Comercial para a marca W,

no qual o público-alvo era essencialmente feminino. Exerceu esta função duramente dois anos.

Em 2013 aceitou um novo desafio e realizou transferes por várias unidades hoteleiras na região do Algarve. Simultaneamente completou o curso de Vigilante, sendo possuidora do cartão MAI. No seguimento da sua formação exerceu funções como *night* auditor nos apartamentos turísticos *Turial Park*.

A candidata está neste momento à procura de um novo desafio profissional de preferência na área do atendimento ao público, pois é a área com a qual mais se identifica profissionalmente.

### **Avaliação Global do Candidato**

---

Apresentação pessoal cuidada, apresentando-se em contexto de entrevista com formalidade e elegância. Postura correta e confiante em contexto avaliativo, interagindo com o interlocutor com confiança e boa disposição. Exprime as suas ideias de forma coerente e organizada, recorrendo a um discurso correto e claro. Em termos emocionais, denota ser uma pessoa consistente dos seus interesses e motivações, superando de forma eficaz as dificuldades com que se tem confrontado. Nutre um gosto especial pela área de atendimento ao público nomeadamente receção.

### **Motivação e Situação Profissional Atual**

---

A candidata encontra-se atualmente desempregada, estando a investir arduamente na procura de uma oportunidade de trabalho.

Tem como expectativa salarial 600€/700€ base.

Tem disponibilidade em se deslocar às instalações do cliente para entrevista presencial.

### **Parecer Randstad**

---

Atendendo aos vários elementos recolhidos em entrevista, emite-se o parecer FAVORÁVEL relativamente ao acesso da candidata à função de Rececionista.

**14 de Dezembro de 2015**

**Carina Domingos**



## Relatório Individual de Avaliação

### Dados Pessoais

---

**Nome:** Candidato B

**Data de Nascimento:** 07/12/1991

**Habilitações Literárias:** Licenciatura Em Ciências Da Educação

**Função:** Rececionista

### Avaliação Curricular Relevante

---

Com experiência profissional na gerência e na coordenação de loja na área do vestuário de luxo, joalheria e ourivesaria. Tinha como principais tarefas implementação de estratégias/motivação, formação de equipa, gestão/controlo de *stocks* e inventários, atendimento e aconselhamento personalizado ao cliente. Coordenava uma equipa de 5 pessoas.

Utilização e domínio de Microsoft Office na ótica do utilizador; Domínio de Inglês.

### **Avaliação Global do Candidato**

---

Apresentação muito cuidada e simpática. Bastante afável, muito comunicativa e dinâmica. Postura bastante assertiva tendo em conta a função a que se candidata. Tende a demonstrar à vontade no relacionamento interpessoal.

Parece revelar grande investimento na equipa de trabalho. Orientação para os objetivos. A candidata apresenta capacidade de dedicação às tarefas atribuídas. Ao longo das avaliações apresentou traços de tolerância, confiança no outro e compreensão. Apresenta confiança em si própria, estando consciente das suas capacidades e do seu papel sendo capaz de assumir compromissos sem receios, tanto a nível pessoal como profissional. A candidata apresentou-se ao longo das diferentes fases de avaliação sempre com uma postura bastante racional e objetiva sendo mediadora e organizadora de ideias;

Mostrou-se confortável em contexto de avaliação e entrevista.

### **Motivação e Situação Profissional Atual**

---

A candidata encontra-se desempregada e com forte motivação ao projeto apresentado pois na situação profissional em que se encontra considera que não é valorizada nas suas funções e remuneração.

### **Parecer Randstad**

---

Atendendo aos vários elementos recolhidos em entrevista, dinâmica de grupo e análise do inventário de personalidade, emite-se o parecer FAVORÁVEL relativamente ao acesso da candidata à função de Rececionista.

**14 de Dezembro de 2015**

**Carina Domingos**



## Relatório Individual de Avaliação

### Dados Pessoais

---

**Nome:** Candidato C

**Data de Nascimento:** 28/11/1992

**Habilitações Literárias:** Ensino Secundário – 12º ano

**Função:** Rececionista

### Avaliação Curricular Relevante

---

Em termos profissionais a candidata apresenta uma experiência ainda reduzida. Iniciou a sua atividade profissional em 2014 através de um estágio profissional do IEFP na área administrativa, na sequência dos seus estudos.

Após o termo dessa atividade de estágio integrou a loja ST,Lda como assistente de loja num reforço de equipa. Revelou que teve gosto no contato com o público, apesar de o atendimento na referida loja não ser muito personalizado. Tinha como principais funções o

atendimento ao cliente, faturação, elaboração de orçamentos e faturas pró-forma, reposição de material e inventários.

Utilização e domínio de Microsoft Office na ótica do utilizador; Domínio de Inglês.

### **Avaliação Global do Candidato**

---

A candidata apresentou-se em contexto de avaliação sempre com uma postura muito assertiva e dentro do expectável: com formalidade e elegância. Postura correta em contexto avaliativo, interagindo com o interlocutor com formalidade. A candidata considera-se uma pessoa simpática e bastante compreensiva em contexto de trabalho.

Em termos profissionais, denota alguma inexperiência na área, contudo ao longo das avaliações foi surpreendendo devido à sua postura e assertividade.

Em termos emocionais, e como se comprovou na sua avaliação, demonstrou ser uma pessoa bastante responsável e capaz de se dedicar assiduamente às tarefas atribuídas e com a qual se pode contar, contudo é muito prudente nas suas decisões, não gostando de arriscar. Pode-se ainda afirmar que não gosta de participar em discussões onde se sente pouco à vontade.

Ao longo das avaliações, denotou ser uma pessoa com ascendência reduzida, no sentido em que tem maior tendência em escutar do que falar, desempenhando um papel mais passivo em grupo.

Denota ser uma pessoa tolerante, paciente e compreensiva nas relações pessoais, aceitando facilmente críticas dos seus pares.

De uma forma geral mostrou-se confortável em contexto de avaliação e entrevista.

### **Motivação e Situação Profissional Atual**

---

A candidata encontra-se atualmente desempregada e à procura de uma nova oportunidade de trabalho.

Apresentou forte motivação ao projeto apresentado pois identifica-se bastante com o contexto do trabalho.

**Parecer Randstad**

---

Atendendo aos vários elementos recolhidos em entrevista, dinâmica de grupo e análise do inventário de personalidade, emite-se o parecer FAVORÁVEL relativamente ao acesso da candidata à função de Rececionista.

**15 de Dezembro de 2015**

**Carina Domingos**



## Relatório Individual de Avaliação

### Dados Pessoais

---

**Nome:** Candidato D

**Data de Nascimento:** 24-09-1991

**Habilitações Literárias:** 12.º ano de Línguas e Humanidades

**Função:** Rececionista

### Avaliação Curricular Relevante

---

Em termos profissionais o Candidato apresenta uma experiência ainda reduzida. Colaborou durante dois anos com um negócio de família, retrospectiva, no qual o público-alvo era essencialmente feminino, mas em simultâneo continuava a procurar outras oportunidades de trabalho e chegou a frequentar também a Licenciatura em Antropologia. Chegou à

conclusão que a licenciatura que frequentava não o motivava assim como o negócio familiar não estava a ser lucrativo, assim, e como sempre sonhou ter uma experiências internacional, aceitou o desafio de integrar um projeto de cariz solidário durante um ano na Grécia, no qual, esteve a trabalhar num hospital / residência de crianças e adultos com deficiências físicas e/ou motoras. Findo o mesmo regressou e procura novo projeto profissional

### **Avaliação Global do Candidato**

---

Apresentação pessoal cuidada, apresentando-se em contexto de entrevista com formalidade e elegância. Postura correta e confiante em contexto avaliativo, interagindo com o interlocutor com confiança e boa disposição. Exprime as suas ideias de forma coerente e organizada, recorrendo a um discurso correto e claro. Em termos emocionais, denota ser uma pessoa consistente dos seus interesses e motivações, superando de forma eficaz as dificuldades com que se tem confrontado. Nutre um gosto especial pelo contacto com o público.

Neste momento da sua vida pessoal e profissional, está determinado em investir numa carreira na área da Receção pois considera ter perfil para este tipo de atividade, evidenciando perfil para um atendimento personalizado e exigente.

### **Motivação e Situação Profissional Atual**

---

O candidato encontra-se atualmente desempregado, estando a investir arduamente na procura de nova uma oportunidade de trabalho.

### **Parecer Randstad**

---

Atendendo aos vários elementos recolhidos em entrevista, dinâmica de grupo e análise do inventário de personalidade, emite-se o parecer FAVORÁVEL relativamente ao acesso do candidato à função de Rececionista.

**16 de Dezembro de 2016**

**Carina Domingos**

Apêndice 6 - Processo 360° - Folha de horas



FOLHA DE HORAS

Colaborador:  
 Nome:   
 Função: RECCIONISTA  
 Cidade: Fato  
 Estado: Fato  
 Cod. Post: / Lem: 5000 FATO

Contrato n°	
Colaborador n°	
Contr. Cliente	

Dia	Entrada	Saída	Entrada	Saída	Total	50%	75%	100%	%	%	Faltas	SUBSIDIOS
01												
02												
03												
04												
05												
06												
07												
08												
09												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												Utilizador
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												Colaborador
30												Ass:
31												
TOTAL												

A remuneração do colaborador irá estar sempre dependente do envio atempado desta folha.  
 A responsabilidade do envio desta folha é exclusivamente do colaborador e deverá ser feito e imediatamente a seguir ao seu folho.  
 O envio poderá ser feito via fax para o n.º 259 557 559, via correio eletrónico para o email: [delenasco.fato@randstad.pt](mailto:delenasco.fato@randstad.pt)

Esta folha poderá ser solicitada mensalmente aos nossos serviços.  
 Encontramos-nos à disposição para qualquer tipo de esclarecimento adicional através do n.º 259 557 559

**IMPORTANTE: O NÃO ENVIO ATEMPADO DESTA FOLHA PODERÁ COMPROMETER A DATA DO PAGAMENTO**

Comp. do Registo Com. nº 5101 • Cap. Social 50 000 € • Cota: nº 503 298 999  
 Apólice de Seguros de Acidentes de trabalho nº 0012 10025324. Comp. de Seguros Generali SPA

**Apêndice 7 - Processo 360° - Horário de trabalho**



**HORÁRIO TRABALHO**

**XXX**

**RECECIONISTAS**

**HORÁRIO DE TRABALHO:**

JAN –MAR:

✓ das 10H00 às 23H00

ABR – JUN:

✓ das 10H00 às 23H00 de Domingo a Quinta-feira

✓ das 10H00 às 24H00 Sexta-feira, Sábado e vésperas de  
feriado

JUL – AGO:

✓ das 10H00 às 24H00

SET – 10 DEZ:

✓ das 10H00 às 23H00 de Domingo a Quinta-feira

✓ das 10H00 às 24H00 Sexta-feira, Sábado e vésperas de  
feriado

DEZ (11 a 31):

✓ das 10H00 às 24H00

24 DEZ encerra às 19H00

31 DEZ encerra às 18H00

**FOLGAS:** Rotativas

