



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Inês Moreira Lírio Neves Paiva

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2021/2022

**Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado
em Psicologia Organizacional, orientado pelo/a Professor/a
Doutor/a Leonor Maria Gonçalves Pacheco Pais**

**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra**

Julho de 2022

Agradecimentos

Uma grande e importante etapa chegou ao fim. Não podia deixar de agradecer às pessoas que mais me apoiaram ao longo destes dois anos de mestrado. Nem sempre foi fácil, mas o apoio, o carinho, a paciência que demonstraram para comigo tornaram todas as pedras no caminho mais leves.

Quero começar por agradecer aos meus pais que estiveram sempre ao meu lado e nunca deixaram, por um segundo, de acreditar e investir em mim. Ao meu irmão que me ensinou a descontraír, mas sempre com os pés bem assentes na terra.

Às minhas irmãs de coração, Anita, Beatriz, Carolina, Inês, Mariana e Madalena, por todas as conversas aliviantes, por terem sido o meu ombro amigo e por terem-me ensinado a sentir. Ao meu confidente e melhor amigo, Patrick, que fez questão de me motivar todos os dias. À minha prima Mafalda, por ter estado sempre presente e por ser uma inspiração.

Aos meus colegas, Benjamim e Daniela, pelo espírito de entreajuda quando nos encontrávamos no meio caos. Juntos conseguimos tudo!

Quero também agradecer à equipa da Synergie de Aveiro, em especial à Dtra. Gabriela Gradeço, por me ter acolhido e dado a oportunidade de crescer como profissional e como pessoa.

Por fim, quero deixar um especial obrigada à minha orientadora de estágio, a Professora Doutora Leonor Pais, pela preocupação, proteção e empatia que teve para comigo para que tudo corresse pelo melhor. Tal como a professora disse, com toda a sua razão, de todas as experiências tiram-se aprendizagens e o que realmente interessa é o valor que lhes damos e a superação.

Um sincero obrigada por tudo.

Índice

| | |
|--|----|
| Introdução | 4 |
| Entidade de Acolhimento | 5 |
| Apresentação da Synergie | 6 |
| Visão, Missão, Valores e Política | 8 |
| Estrutura Organizacional da Synergie | 9 |
| A delegação de Aveiro | 10 |
| Trabalho Temporário | 12 |
| Atividades realizadas | 15 |
| Recrutamento e seleção | 16 |
| <i>Criação e publicação dos anúncios</i> | 17 |
| <i>Triagem curricular e análise de candidaturas</i> | 19 |
| <i>Realização das Entrevistas</i> | 20 |
| <i>Apresentação ao cliente</i> | 22 |
| <i>Criação e atualização da base de dados (ARHNET)</i> | 24 |
| Guiões de Entrevista para avaliação das Soft Skills | 25 |
| <i>As soft skills</i> | 26 |
| <i>A elaboração dos Guiões de Entrevista</i> | 27 |
| Análise crítica | 31 |
| Conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos | 31 |
| Pontos Fortes | 33 |
| Pontos Fracos | 35 |
| Estratégias empreendidas para ultrapassar os obstáculos | 37 |
| Principais contributos para a organização | 38 |
| Conclusão | 39 |
| Referências Bibliográficas | 41 |
| Anexos | 48 |

Introdução

No âmbito do segundo ano do Mestrado de Psicologia Organizacional realizado, na Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Coimbra, no letivo de 2021/2022, foi dado seguimento a um estágio curricular anual para que os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do primeiro ano deste mestrado, fossem aplicados em contexto prático. O presente relatório tem como propósito relatar o percurso feito na organização de acolhimento ao nomear, as atividades desenvolvidas e as aprendizagens, os conhecimentos e as competências obtidos ao longo do estágio.

O estágio foi realizado essencialmente em regime presencial, com exceção de um curto período de tempo em regime *online*, devido à pandemia da Covid-19, entre 25 de outubro de 2021 até 27 de maio de 2022. De referir que o estágio foi orientado academicamente pela Professora Doutora Leonor Pais.

Este meu percurso académico decorreu na multinacional de Recursos Humanos (RH) nomeada de Synergie, na delegação de Aveiro, sob orientação da Doutora Arlete Rodrigues, licenciada em Psicologia, a qual funções de técnica de Qualidade e Recursos Humanos, na sede do Porto. Devido à distância entre a sede e a delegação onde ocorreu o estágio, a supervisão do mesmo foi assumida pela diretora de delegação de Aveiro e a formação garantida pelas consultoras de Recrutamento e Seleção.

Na delegação, integrei o departamento de Recrutamento e Seleção para os serviços de Trabalho Temporário e Contratação Direta, posto que as minhas principais funções passavam pela condução e acompanhamento dos processos de recrutamento conforme as necessidades das Empresas-Clientes da Synergie. Estas tarefas compreendiam o constante contacto com candidatos e colaboradores; a criação e publicação de anúncios do site oficial da organização e em redes sociais; a triagem curricular; a realização de entrevistas presenciais ou online; e a elaboração de Sínteses Biográficas; sempre com auxílio da plataforma *Acinet Human Resources* (ARHNET). Para além disto, também me foi proposto elaborar guiões de entrevista para avaliação das *soft skills* dos candidatos, tendo realizado esta tarefa com base em fundamentação teórica adequada e própria, por forma a poder otimizar a qualidade das entrevistas de seleção.

Quanto à estrutura do presente relatório, o mesmo está dividido em três grandes tópicos. O primeiro tem como objetivo a apresentação da entidade de acolhimento, incluindo a sua origem e história, a sua missão, a visão e os valores pelos quais se rege, e

a sua estrutura organizacional. Aqui também é dado um foco especial à delegação de Aveiro e aos serviços e atividades de RH que esta disponibiliza, sendo o principal o Trabalho Temporário. O segundo tópico pretende ser um aprofundamento de cada atividade realizada ao longo estágio com especial cuidado em abordar autores teóricos, ou seja, nele serão explicadas as tarefas que constituem um processo de Recrutamento e Seleção na Synergie, e os métodos adotados para a criação e a elaboração dos guiões de entrevista. Por último, o terceiro tópico apresenta uma reflexão e uma análise crítica de todo o percurso feito por mim na organização de acolhimento, relatando os conhecimentos e as competências adquiridas e desenvolvidas. Nele, também serão abordados os pontos fortes do estágio assim como os seus pontos fracos e alguns aspetos a melhorar, no futuro. Finalmente, serão referidas as estratégias empreendidas para ultrapassar os obstáculos sentidos, e as principais contribuições deste estágio para a organização onde desenvolvi o meu trabalho.

O relatório termina com uma reflexão geral sobre o caminho de aprendizagem percorrido ao longo destes dois anos de mestrado, em que tive de articular conceitos teóricos com a prática. Também abordarei aquelas que julgo serem as contribuições de todo o percurso efetuado para o meu crescimento pessoal e profissional.

Entidade de Acolhimento

Este tópico trata de apresentar o grupo Synergie, de relatar a forma como surgiu primeiro no mundo e depois em Portugal. De seguida, estão expostos os valores, a missão e a visão que regem e distinguem a cultura da organização em causa. Também será abordada a delegação de Aveiro de forma mais detalhada, quanto à sua estrutura organizacional, divisões de funções e os serviços oferecidos aos seus clientes. Inevitavelmente, irei focar-me no Trabalho Temporário, uma vez que é a principal atividade na delegação de Aveiro e que foi esta a área de atuação com a qual tive mais contacto. Por fim, tendo em conta que considerarei crucial procurar saber mais sobre o TT, apresentarei conceitos importantes sobre o assunto, a saber: a definição e a história do Trabalho Temporário; a legislação existente no nosso país; e as vantagens e desvantagens desta atividade para as empresas-clientes e os trabalhadores temporários.

Apresentação da Synergie

A Synergie, inicialmente conhecida por ETA (Europe Technical Assistance), é uma empresa multinacional de Gestão de Recursos Humanos (GRH) com origem francesa, fundada em 1969 na cidade de Nantes por Daniel Augereau, sendo que a marca “Synergie” e o respetivo logótipo nasceram apenas em vinte anos mais tarde – em 1989. Atualmente, encontra-se espalhada por 17 países – Alemanha, Áustria, Austrália, Bélgica, Canadá, China, Holanda, Espanha, Eslováquia, França, Itália, Portugal, Luxemburgo, Reino Unido, República Checa e Polónia - com um total de 750 delegações e mais de 70.000 trabalhadores (Synergie, 2021a). De referir que, em 2020, esta multinacional marcou a 5ª posição de maior empresa de Gestão Global de Recursos Humanos a nível europeu (Synergie, 2021b).

Em Portugal, esta organização instalou-se em maio de 1999, e está sediada na cidade do Porto. Só no ano a seguir é que foi inaugurada uma delegação na capital. De facto, em Lisboa a empresa nasceu em março de 2000. Atualmente, a Synergie marca presença em mais várias zonas do país, nomeadamente Aveiro, Mem Martins, São João da Madeira, Setúbal, Vila Franca de Xira e, mais recentemente, Águeda. Assim, está a abranger sobretudo a zona norte e o centro do país. Cada agência foca as suas atividades e funções na sua zona geográfica circundante, enquanto é coordenada e controlada pela sede (Synergie, 2021a).

Em Aveiro, a consultadoria em RH é, como já foi dito, a principal atividade da delegação. A Gestão de Recursos Humanos numa organização é definida como um processo e um conjunto variado de atividades que irão influenciar o desempenho, atitudes, comportamentos e a conduta no trabalho dos colaboradores, com vista a cumprir os objetivos organizacionais (Gupta & Saxena, 2022). Como consultora de Recursos Humanos, a Synergie oferece, nesta localidade, serviços como o Recrutamento Especializado, Trabalho Temporário e/ou contratação direta, *outsourcing* e a formação (Synergie, 2021a).

No que diz respeito ao Recrutamento Especializado, importa dizer que este se refere a um tipo de processo de recrutamento, o qual se distingue ser feito com base em uma avaliação minuciosa de candidatos para quadros de *Middle e Top Management*. Além disso, este modelo de recrutamento vai ainda providenciar um acompanhamento

personalizado quer ao Cliente, quer ao Candidato. A S&You é a marca criada pela Synergie que agrega profissionais qualificados que se dedicam só a esta atividade (Synergie, 2021a).

Relativamente ao Trabalho Temporário deve-se referir que o mesmo procura responder às necessidades da empresa-cliente ao realizar o recrutamento de potenciais candidatos que, uma vez selecionados pelo cliente, ficam vinculados através de um contrato à empresa de Trabalho Temporário. Isso acontece, apesar de prestarem funções nas instalações da empresa-cliente, a qual passa a ser então, a empresa utilizadora. Dá-se, assim, uma relação triangular entre a empresa de Trabalho Temporário (Synergie), o candidato colocado e a empresa utilizadora (Synergie, 2021a).

Importa salientar que, no caso da contratação/cedência direta, esta relação triangular deixa de existir. De facto, ao conduzir-se todo o processo de recrutamento e a avaliação dos candidatos conforme as necessidades de a empresa-cliente, os candidatos ficam vinculados contratualmente com o cliente e não com a empresa de Trabalho Temporário.

Relativamente ao *outsourcing*, é de notar que este é definido como “um processo no qual uma organização contrata outra, na perspetiva de um relacionamento a médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não consegue desempenhar e em que a segunda é especialista” (Synergie, 2021a, p. 8). A Synergie, nestes casos, organiza o serviço como um todo contratando os recursos (humanos e materiais) para responder à necessidade do cliente e assegurar que a sua atividade decorra normalmente (Synergie, 2021a). Desta maneira, assume novamente, “a responsabilidade de uma entidade patronal convencional em relação aos recursos alocados ao serviço a prestar no cliente” (Synergie, 2021a, p. 7).

Por fim, esta organização funciona ainda como entidade formadora certificada pela DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho). Desta feita, realiza diversos projetos formativos em todo o país com vários temas de educação e formação, destinada a qualquer tipo de perfil, idade, habilitações e qualificações. Deve-se referenciar que estas ofertas formativas podem ser tanto do tipo intraempresas ou interempresas (Synergie, 2021a).

Visão, Missão, Valores e Política

Na Synergie, tal como em qualquer empresa moderna, a cultura organizacional assume um papel caracterizante, ao providenciar-lhe uma identidade que a distingue de todas as outras e ao regular a conduta dos seus colaboradores. A cultura de uma organização demonstra ser uma grande influência na motivação, aprendizagem, princípios organizacionais, tomadas de decisão, comportamentos entre os colaboradores, e é esta que fortalece a união e a harmonia entre os seus membros e a imagem de marca da organização (Tianya, 2015).

O psicólogo Edgar Schein (1990), um autor muito conceituado neste âmbito, definiu a cultura organizacional como um padrão de assunções básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas partilhadas por um grupo que tenta lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, cuja soluções foram suficientemente boas para ser consideradas válidas e incorporadas na gestão ao longo da sua história. Essas soluções serão, depois, ensinadas aos novos membros da organização como a maneira correta de perceber e pensar sobre esses problemas. O mesmo autor, acredita que podemos analisar a cultura organizacional em três níveis: o primeiro mais superficial – onde se encontram os artefactos observáveis -; no segundo nível intermédio – em que estão presentes os valores ou normas verbalmente expressas, onde se incluem também a missão e visão da organização -; e o terceiro nível mais profundo – em que encontramos os pressupostos básicos ou teorias implícitas, inconscientes e rotinizadas -.

Desta feita, e com base no modelo teórico referido mais acima, o foco será nomear os elementos culturais que constituem o segundo nível da cultura organizacional da Synergie. Apesar que, o primeiro nível é bastante visível na Synergie, na proliferação de objetos decorativos nas delegações como canetas, quadros, calendários, e as próprias cores, o vermelho e branco, que distinguem esta organização em questão.

O grupo Synergie tem como missão ajudar as empresas a gerir os seus RH, “de forma integrada e orientada para o negócio específico de cada cliente” (Synergie, 2021a, p. 9), uma vez que tem consciência que a Gestão dos Recursos Humanos (GRH) de cada empresa representa uma fonte de vantagem competitiva entre as organizações. Além disso, sabe que é algo que precisa de ajuda visto que se está a tornar cada vez mais complexo de gerir (Gupta & Saxena, 2022; Synergie, 2021a). Para cumprir esta missão, os seus atores organizacionais regem-se por valores de “rigor, paixão, transparência,

integridade, profissionalismo, motivação promovendo a criatividade e qualidade” (Synergie, 2021a, p.11).

Graças aos pilares acima referidos, a Synergie conquistou cada vez mais organizações, empresas e grupos económicos, tanto nacionais como multinacionais, com as suas soluções para a GRH. Isto aconteceu porque a empresa foi ao encontro de uma visão muito própria, a qual consiste em: “Tornar-se líder nos diversos setores onde atua com especial enfoque no desenvolvimento do Capital Humano” (Synergie, 2021a, p. 11).

Para além disto, a Synergie Portugal é uma empresa cujo Sistema de Gestão de Qualidade vai de encontro à de Norma de Qualidade ISO 9001 (Synergie, 2021a), considerando-o fundamental para desenvolver e manter uma imagem de elevada competência e profissionalismo, principalmente no que diz respeito à qualidade dos seus serviços e práticas dos colaboradores (Synergie, 2021b).

Neste sentido, para além da missão, valores e visão incorporada na sua cultura organizacional, a Synergie adota a política de apresentar sempre as melhores soluções possíveis de serviços integrados na Gestão Global de Recursos Humanos, específicas e adaptadas a cada cliente. Procura, assim, oferecer e melhorar continuamente os seus serviços, conforme as necessidades do mercado. Além disso, fornece sempre um serviço linear com as responsabilidades legais em vigor, providenciando permanentemente um serviço de qualidade aos seus clientes (Synergie, 2021a). Esta política de elevada qualidade tornou-se também um artefacto ao estar emoldurada em todas as delegações do país.

Estrutura Organizacional da Synergie

A estrutura de uma organização representa a forma como o trabalho é dividido e coordenado, de modo a atingir as metas e os objetivos a que se comprometem (Mintzberg, 1980). Se nos basearmos nas cinco configurações de estruturas organizacionais delineadas pelo autor acima citado, conseguimos verificar, facilmente, diversos traços de uma estrutura divisional na Synergie Portugal.

Para Mintzberg (1980), estas estruturas representam um conjunto de entidades ou divisões independentes entre si (na linha hierárquica) que reportam a uma Sede Central (no topo hierárquico), responsável por coordenar o objetivo global com o de cada divisão, e monitorizar os seus resultados e desempenho sem que percam o seu grau elevado de

autonomia. Estas entidades derivam de uma necessidade contingencial da organização se dedicar mais eficazmente a determinados serviços, produtos, clientela ou regiões geográficas; e, cada uma delas, pode ter a sua própria estrutura. Contudo, o próprio autor, afirma que estas estruturas são apenas simplificações da natureza complexa das organizações, clarificando não existirem estruturas organizacionais puras, mas sim estruturas mais dominantes numa só organização.

Tal como referido anteriormente, o grupo Synergie, ao ter sido alvo de um crescimento exponencial, sentiu a necessidade de se repartir e dar origem a nove delegações, que se focam essencialmente em prestar os seus serviços nas suas áreas geográficas circundantes. Cada uma delas possui um/a Diretor/a Comercial e um elevado grau de autonomia, independência e controlo nas suas funções operativas, enquanto é coordenada e controlada pela Sede localizada na cidade do Porto.

Na Sede, encontramos o Diretor Geral da Synergie e a Diretora de Qualidade e Recursos Humanos, a quem todas as delegações têm de enviar todas as semanas, o Mapa de Planeamento Semanal e o Mapa de Trabalhadores Saídos. A partir deste *reporting* semanal, a Sede calcula a faturação mensal e a taxa de colocação de cada delegação, refletindo se as delegações estão a ir ao encontro das expectativas de resultados.

Segundo o organograma da Synergie Portugal apresentado no Anexo 1, as atividades do meu estágio integram o Departamento de Trabalho Temporário e Contratação Direta na delegação de Aveiro, sendo que a prática de Recursos Humanos com a qual tive contacto foi o de Recrutamento e Seleção.

A delegação de Aveiro

O presente estágio decorreu na Synergie Aveiro, localizada numa das avenidas mais movimentadas da cidade, próxima do centro da cidade e das zonas mais turísticas da mesma - a Avenida D. ° Lourenço Peixinho-. Esta avenida liga a estação ferroviária e a Praça General Humberto Delgado.

Esta agência foca os seus serviços para empresas-clientes localizadas no distrito de Aveiro (exceto, a cidade de Águeda onde foi inaugurada outra delegação para se dedicar aos vários clientes dessa zona) e, pontualmente, no distrito de Coimbra e Viseu.

A maior parte dos pedidos recebidos pelos clientes nesta delegação são para Trabalho Temporário, apesar de também receber pedidos para Cedência/Contratação

Direta e Gestão Contratual. O primeiro envolve todo o processo de recrutamento e seleção de candidatos e, ainda, toda a parte administrativa; o segundo pedido acontece quando o Cliente envia o candidato já selecionado e a Synergie apenas tem de tratar da parte administrativa do mesmo; e o último trata de um processo de recrutamento e seleção minucioso, dado que o candidato recrutado e apresentado pela Synergie passa diretamente a fazer parte dos quadros da empresa-cliente.

Devo referir que, no período de tempo em que realizei o estágio, os pedidos de Trabalho Temporário e Gestão Contratual focavam-se mais no setor fabril, no ramo das bicicletas e da cerâmica, e os de Cedência Direta, no setor de vendas e comercial. Os pedidos mais solicitados eram o de Trabalho Temporário/Seleção de Contratos.

A Synergie Aveiro possui, a 20 de maio de 2022, aproximadamente, 174 colaboradores distribuídos por 21 Empresas-Clientes, localizadas nas cidades de Aveiro, Albergaria-a-Velha, Ílhavo, Oliveira do Bairro, Coimbra e Viseu.

Atualmente, a delegação conta com uma equipa de cinco membros (incluindo eu), distribuída por três departamentos, cada um com a sua importância e respetivas funções, como podemos ver no Anexo 2.

A análise do organograma da delegação de Aveiro representado no Anexo 2, começa pelo topo hierárquico onde encontramos a Diretora da Delegação, essencialmente responsável pela supervisão da equipa, assim como por garantir os requisitos legais e o Sistema de Gestão de Qualidade (Synergie, 2019). Este membro da equipa também assume funções como Comercial, sendo que passa a ser responsável pela aquisição e contacto com os Clientes, visita às suas instalações, adjudicação das propostas de trabalho e formalização dos pedidos de recrutamento de candidatos. É ela ainda que dá seguimento para o Departamento de Recrutamento e Seleção. Consequentemente, a Diretora da Delegação acaba por ter um papel crucial na promoção e crescimento da empresa.

O meu estágio esteve inserido no Departamento de Recrutamento e Seleção, juntamente com outras duas colegas (sendo que uma delas também está integrada no departamento administrativo). As nossas funções passavam por trabalhar em todo o processo de R&S para pedidos de Trabalho Temporário e de Cedência/Contratação Direta, que envolvem certas etapas como, a abertura do processo de recrutamento na plataforma ARHNET, criação e publicação de anúncios, triagem curricular, realização de entrevistas e envio dos candidatos aos clientes. No caso de pedidos para TT, se o feedback

do cliente quanto aos candidatos enviados for positivo, é dado seguimento da candidatura para o Departamento Administrativo.

O Departamento Administrativo é alocado por outra colega, responsável pelo seguimento de processos, como a elaboração dos contratos (CTT: Contrato de Trabalho Temporário; CUTT: Contrato de Utilização de Trabalho Temporário), processamento de salários de cada colaborador, garantir a boa organização do arquivo, entrega do correio, entre outros. Apesar de ter estado formalmente integrada no departamento de Recrutamento e Seleção, como estagiária, ainda prestei algum apoio a este departamento.

Trabalho Temporário

O desenvolvimento da economia global e a emergência das novas tecnologias levaram a que as organizações tentassem responder às suas necessidades e a estas mudanças repentinas com mais flexibilidade (Camerman, Cropanzano & Vandenberghe, 2007), resultando em novas estratégias organizacionais como a adoção do trabalho temporário. Este assume-se, assim, como uma das formas mais eficazes e eficientes de gestão da incerteza, ao permitir uma rápida adaptação da empresa ao seu meio envolvente. O trabalho temporário tem, por isso, um impacto direto na Gestão de Recursos Humanos (Synergie, 2021a).

Importa dizer que a conceção do trabalho temporário surgiu nos anos 20 nos EUA com a empresa *Manpower* no sentido de combater as necessidades de mão-de-obra e recursos humanos no setor fabril. Com o fim da segunda guerra mundial, esta forma de trabalho foi adotada pelos países europeus afetados, com objetivo de ultrapassar as suas dificuldades que sentiam nesta área (Kalleberg, 2000).

No início dos anos 60, através de um *franchising* da *Manpower*, o trabalho temporário aparece em Portugal propulsionado por uma necessidade de mão-de-obra feminina para substituir a falta da masculina, que estaria a prestar serviço militar na guerra colonial (Vosko, 2008). Ao chegarmos aos finais dos anos 70, começou-se a verificar um crescimento de empresas de trabalho temporário no nosso país. Porém, só em 1989 é que nasceu o primeiro Decreto-lei (Decreto-lei nº 358/89, de 17 de outubro), que regula o exercício da atividade das empresas de trabalho temporário e as suas relações contratuais com os trabalhadores temporários e respetivas Empresas-Utilizadoras. E, foi apenas, em

2007, que a cedência ocasional de trabalhadores foi revogada (Lei nº 19/2007, de 22 de maio).

No nosso país, o que se verifica é que estamos perante uma relação jurídico-laboral tripartida entre três sujeitos jurídicos - a Empresa de Trabalho Temporário (ETT), o trabalhador temporário, e a Empresa Utilizadora ou Empresa-Cliente (EUTT). Estas entidades estão ligados por dois contratos vinculatórios: o Contrato de Trabalho Temporário (CTT) - entre a ETT e o trabalhador temporário - e o Contrato de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT) - entre a ETT e a EUTT -. Esta relação pode ser representada tal como está no Anexo 3.

Ao analisarmos o regime jurídico do trabalho temporário, atualmente em vigor em Portugal, mais especificamente a Lei nº 19/2007 de 22 de maio, artigo 2º, constatamos que a ETT representa “a pessoa singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores da atividade de trabalhadores que, para esse efeito, admite e retribui”. Por seu lado, o Trabalhador Temporário é descrito como sendo “pessoa que celebra, com uma empresa de trabalho temporário, um contrato de trabalho temporário ou contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária”. Por fim, a EUTT é referenciada como sendo a “pessoa singular ou coletiva, com ou sem fins lucrativos, que ocupa, sob a sua autoridade e direção, trabalhadores cedidos por uma empresa de trabalho temporário”.

E, como referido acima, estas três entidades são vinculadas por dois contratos: o Contrato de Trabalho Temporário (CTT) e Contrato de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT). O primeiro é “celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar temporariamente a sua atividade a utilizadores, mantendo o vínculo jurídico-laboral à empresa de trabalho temporário”. O segundo – Contrato de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT) - remete para o “contrato de prestação de serviço a termo resolutivo celebrado entre um utilizador e uma empresa de trabalho temporário, pelo qual esta se obriga, mediante retribuição, a ceder um ou mais trabalhadores temporários”. É importante também salientar nunca podem ultrapassar os dois anos de utilização do trabalhador temporário e que ambos só podem ser celebrados para “satisfação de necessidade temporária da empresa e pelo período estritamente necessário para satisfazer a carência de recursos humanos” (Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro, artigo 140º).

Deste modo, cabe à ETT recrutar e contratar os trabalhadores que são solicitados conforme as necessidades da Empresa-Cliente e assegurar a formação do trabalhador temporário. Enquanto as EUTT, conforme indicado na Lei nº 146/99, estas são responsáveis por garantir as condições de segurança, saúde e higiene no trabalho. Assim, as ETT aliviam a Gestão de Recursos Humanos da EUTT, ao disponibilizarem serviços com R&S, processamento salarial, formação e avaliação de desempenho (Alves, 2017). Por outro lado, permitem com que a EUTT se foque na sua atividade principal, aumentando a produtividade e competitividade de uma empresa (Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos, APESPE-RH, 2016).

Nomeadamente, começa a ser comum as agências de trabalho temporário em Portugal destacarem técnicos seus de recursos humanos para trabalharem diretamente nas instalações da empresa cliente para gerirem diretamente os trabalhadores de agências de trabalho temporário. Assim, desta maneira, conseguem adequar melhor as suas práticas de recrutamento e seleção (Alves, 2017).

As organizações, ao estarem a adotar uma forma de trabalho que, apesar de flexível, é traçada por uma utilização de trabalhadores temporários consoante as suas necessidades, por um período de tempo que pode ser tão curto, acabamos por verificar vantagens e desvantagens tanto para as empresas-utilizadoras, como para os próprios trabalhadores.

O trabalho temporário revela ser muito vantajoso e menos dispendioso para as EUTT (Balaneasa, 2021; Sancha, Wiengarten, Longoni & Pagell, 2020) em certas situações como, uma necessidade de mais mão-de-obra por um período de tempo imprevisto e de curta duração; necessidade de dar uma resposta à alta competitividade ou às flutuações de mercado; em caso de reestruturação organizacional (Balaneasa, 2021); falta ou excesso de colaboradores.

Por outro lado, importa referir que apesar do trabalho temporário represente uma oportunidade de enriquecer o currículo destes colaboradores e abrir mais postos de trabalho, é muito associado à precariedade laboral que se reflete em salários mais baixos em comparação aos colaboradores em contrato permanente, menos formação, menos benefícios sociais e, conseqüentemente, mais insatisfação e desmotivação no trabalho

(Dawson, Veliziotis, Pacheco & Webber, 2015; Hopp, Minten & Toporova, 2016; Sancha et al., 2019).

Tudo isto vai repercutir-se no bem-estar e saúde mental (Dawson, et al, 2015; Hopp, et al, 2016; Sancha et al., 2019) – o que pode afetar negativamente a produtividade e aumentar as probabilidades de absentismo e turnover (Aleksynksa, 2018). Para além disso, os trabalhadores podem mesmo sentir algumas diferenças na forma como são tratados em comparação aos trabalhadores permanentes, no que convém a privilégios, relações interpessoais com os colegas e superiores, e na assimilação da cultura organizacional (Ferreira & Santos, 2013). Tanto que, de acordo com Hopp et al. (2016), a maioria dos trabalhadores aderem ao trabalho temporário por estarem à um longo período de tempo à procura de emprego e terem esperança de passarem para um contrato permanente e terem estabilidade no futuro.

Termino dizendo que, apesar do supratranscrito, o trabalho temporário pode ser muito benéfico tanto para a empresa-cliente que está à procura de crescimento, como para o trabalhador. Porém, é crucial que ambas as entidades laborais trabalhem juntas e consigam manter uma relação saudável, de confiança e cooperação para manterem o bem-estar e motivação do trabalhador temporário, de forma a minimizar os riscos associados a esta forma de trabalho e cumprir as necessidades da empresa-cliente o melhor possível.

Atividades realizadas

O estágio iniciou-se com a apresentação da equipa e as respetivas funções que cada membro desempenhava e do espaço físico da delegação. O acolhimento foi feito pela Consultora de Recrutamento Especializado que me explicou o funcionamento dos processos de R&S e do *software* utilizado na Synergie para este serviço – o ARHNET -, e me permitiu ainda realizar algumas entrevistas telefónicas. Posteriormente, dado uma necessidade sentida por toda a Synergie Portugal e outras circunstâncias, o principal foco foi a criação e elaboração dos Guiões de Entrevista para avaliação de *soft skills* com o acrescento do fator científico. Quando foram concluídos, as minhas atividades e tarefas passaram a ir ao encontro do Recrutamento e Seleção. Aí, era responsável pela criação e redação de anúncios para o website oficial da empresa, net empregos, sapo empregos, redes sociais e a gestão destas fontes de recrutamento. Consequentemente, fazia a triagem curricular e análise de candidaturas; realização de entrevistas telefónicas, online e/ou

presenciais; e a recolha da documentação necessária com a elaboração de Sínteses Biográficas para apresentar o candidato selecionado ao cliente, tendo sempre com o cuidado de registar tudo em ARHNET. Adicionalmente, apesar de não estar integrada no mesmo, facultei sempre apoio ao departamento administrativo, no que convém ao atendimento telefónico, entrega de correio, depósitos de cheques e arquivo.

Este segundo tópico prevê um aprofundamento do desenvolvimento das atividades mais relevantes acima referidas, as quais foram de encontro ao previsto no Plano de Atividades (ver Anexo 4). Todo este trabalho foi feito tendo o cuidado de articular com abordagens criadas por diversos autores teóricos.

Estas atividades serão então o Recrutamento e Seleção para os pedidos de Trabalho Temporário e Contratação/Cedência Direta e as respetivas etapas que se devem cumprir até a satisfação do pedido do Cliente e que terá sido a principal área de intervenção no meu estágio; e os métodos adotados para a criação e elaboração das questões para avaliação das *soft skills* nas entrevistas de seleção.

Recrutamento e seleção

O recrutamento é a prática de Recursos Humanos que se distingue por identificar e atrair o número máximo de candidatos para as suas vagas em aberto ou ofertas de trabalho (Dhabuwala, 2021; Naser, 2021). Esta prática tem sempre em conta a análise de funções que compreende a descrição e as especificações de funções feita previamente, para perceber quais as competências técnicas e o perfil que se procura no candidato (Decenzo, Robbins & Verhulst, 2016). Posteriormente, faz-se uma seleção, esta, como o nome indica, consiste em selecionar, entre todas as candidaturas, o melhor candidato para ajudar a atingir as metas organizacionais – para isto, podem recorrer, por exemplo, a métodos como a análise de CVs, entrevistas e aplicação de testes de personalidade (Dhabuwala, 2021; Naser, 2021; Vasile & Zhan, 2020).

Na Synergie, o procedimento de R&S é estruturado de forma mais ou menos fixa. Quando se recebe um pedido de recrutamento por parte de um cliente, começa-se pela análise do posto de trabalho feito pela Comercial ou por uma das Consultoras de R&S para que o processo seja mais fácil e eficaz. De notar que, nesta fase inicial, por regra, as estagiárias não costumam estar presentes para proteger a imagem da organização. Após o pedido ser rececionado, é oficialmente aberto em ARHNET pela consultora, a qual

ficará responsável pelo mesmo. Seguidamente, é inserido no Mapa de Seguimento de Processos, local onde constam todos os pedidos realizados nesse mês. A partir daí, pode-se realmente começar a trabalhar no processo.

O recrutamento, nesta empresa, começa quando se vai procurar, na base de dados candidatos, aqueles que já lá estejam inseridos e que possam ser compatíveis com o perfil indicado. Só posteriormente é que se procede a um recrutamento externo e *online*. Este último é feito, essencialmente, através da criação, redação e publicação de anúncios na Internet.

Dos candidatos que respondem aos anúncios, cria-se uma ficha de inscrição. A partir desse momento, os mesmos ficam alocados a um processo de recrutamento. A seguir, faz-se a triagem curricular de todos os candidatos desse processo e verifica-se quais é que cumprem os requisitos da função para passarem para entrevista telefónica e *online*/presencial. Nessa entrevista, é explorado o CV do candidato e procura-se saber mais informação acerca do postulante. Aí, também são apresentadas as condições do trabalho para o qual se candidata. Se os candidatos aceitarem as condições, são apresentados ao Cliente, o qual indicará se pretende entrevistar presencialmente algum dos candidatos enviados. Posteriormente, o cliente poderá proceder à sua admissão, caso o candidato esteja dentro daquilo que se procura para o trabalho pretendido.

É de salientar que o objetivo da Synergie é admitir Candidatos e torná-los seus Colaboradores, pelo que há uma preocupação em manter contacto com os Candidatos. Assim, quando surgem novas ofertas que possam surgir e que vão de encontro ao perfil dos mesmos, estes são contactados. Mais abaixo encontramos cada uma destas etapas de um processo de recrutamento e seleção mais pormenorizados, no seio desta empresa.

Criação e publicação dos anúncios

A constante inovação da tecnologia e a posterior emergência das redes sociais a nível global, veio motivar as organizações e respetivos recrutadores a incluírem o uso da Internet não só nas suas práticas de R&S, como na divulgação da imagem da organização e como meio de comunicação com o exterior (Black, Washington & Schmidt, 2016; Ferreira & Vargas, 2014). A Internet, sendo um meio que chega facilmente a qualquer tipo de pessoa e zona geográfica, as organizações utilizam sites de recrutamento, o próprio *website* oficial da organização e as redes sociais para divulgarem as suas ofertas

(Ferreira & Vargas, 2014). Isto, acaba por exigir uma proatividade por parte dos recrutadores, os quais são obrigados a perceberem quais são as plataformas com mais aderência para garantir que continuam a atrair e recrutar o maior número possível de candidatos para as suas oportunidades de trabalho (Black et al., 2016).

No caso da Synergie e como consequência da pandemia Covid-19, a técnica principal utilizada para atrair um número vasto de candidatos aptos para responder às necessidades dos seus Clientes, é a criação e publicação de anúncios na Internet.

A publicidade ou os anúncios são elementos cruciais nos processos de recrutamento, cujo objetivo é aceder ao mercado de trabalho com uma oportunidade profissional suficientemente atrativa e clara para chegar a potenciais candidatos – o seu sucesso acaba por se refletir na quantidade de pedidos para saber mais informações adicionais, pelo número de submissões de candidaturas e pela compatibilidade entre as qualificações dos candidatos e condições expressas nos anúncios (Vasile & Zhan, 2020).

Na Synergie, consoante o perfil pretendido e a função, publicam-se anúncios no *website* oficial, no Netempregos e Sapo emprego, através do *software* de RH da Synergie – o ARHNET -. Nestes anúncios, deve-se indicar o nome da função pretendida, o local da empresa-cliente, a escolaridade e o setor de atividade desejada. Para além disso, ainda tem de preencher as caixas de “Cliente – Caracterização”, “Descrição”, “Requisitos” e “Oferta”, sempre protegendo e mantendo o anonimato do Cliente para que o recrutamento ocorra de forma neutra.

Passo agora a exemplificar aquilo que as minhas colegas e eu fazíamos, em específico nesta empresa: no item “Cliente – Caracterização”, escrevíamos sempre o nome da empresa recrutadora (ou seja, a Synergie); na “Descrição” era-nos requerido uma breve descrição das tarefas do trabalho; os “Requisitos” remetíamos para o que era necessário o Candidato ter para ser ideal para a função, ou seja, os requisitos preferenciais como os obrigatórios (por exemplo, as qualificações, experiência profissional mínima, *soft skills*); no item “Oferta” remetíamos para o que era oferecido ao Candidato na função em específico, ou seja, o regime de trabalho (*part-time/full-time*), o horário de trabalho (fixo, diurno, noturno, por turnos rotativos), condições salariais atrativas, bom ambiente laboral – não esquecendo nunca de dar apenas informações de forma superficial e sintetizadas, outros detalhes só podiam ser transmitidos em contexto de entrevista – para além disso, também fornecíamos instruções à pessoa de como se candidatar ao emprego.

De referir, ainda que, no caso destes anúncios, é importante mantê-los ativos, atualizando-os frequentemente. Assim, este trabalho era efetuado por nós de forma a podermos receber mais candidatos na base de dados e procedermos à triagem dos mesmos.

No caso de termos dificuldade em atrair pessoas, recorriamos ao *Facebook* – uma das redes sociais mais visitadas atualmente e com 2,93 bilhões de utilizadores ativos no mundo (Dixon, 2022b) – ou, em caso de ofertas mais prestigiadas, ao *LinkedIn* – uma rede social que permite que os candidatos indiquem todas as suas qualificações a nível profissional, sendo uma ferramenta de divulgação das organizações e das suas vagas, facilitando a procura de potenciais candidatos (Black et al., 2016; Nikolaou, 2014) -. Mais recentemente, a Synergie começou a adotar também o *Instagram* para divulgar as ofertas, visto ser uma plataforma com cada vez mais adesão, principalmente entre a população entre os 18 aos 34 anos (Dixon, 2022a).

Para estas redes sociais tínhamos um *template* já pré-definido, onde só tínhamos de escolher uma imagem alusiva à função, tendo sempre em conta as cores da Synergie (o vermelho e o cinzento); o nome da função, a localização da Empresa-Cliente e outra informação que considerávamos relevante, como por exemplo, o horário. Fazíamos isso, sempre com o objetivo de serem o mais apelativos possível.

O OLX também é uma ferramenta muito adotada em ofertas que, por alguma razão, não estejam a receber tantos candidatos. Neste caso, as pessoas podiam candidatar-se diretamente no *site*, mandar mensagem com os seus contactos e a consultora responsável, ou a estagiária, encarregávamo-nos de contactar as pessoas para o preenchimento da ficha de inscrição. Era desta forma que mais pessoas ficavam associados ao processo, na nossa base de dados.

No último mês do meu estágio, a Synergie abriu portas ao atendimento presencial, e às entrevistas. Assim, a apresentação de ofertas disponíveis e as respetivas informações eram facultadas presencialmente e de forma bem-sucedida.

Triagem curricular e análise de candidaturas

No caso particular da Synergie, as pessoas ao candidatarem-se para alguma oferta da empresa através dos anúncios publicados, têm de preencher uma ficha de inscrição através do *site* oficial. Aí, precisam de fornecer dados obrigatórios. Estes são: o nome e

o número de contribuinte. Seguidamente, é lhes permitido enviar o seu Curriculum Vitae (CV) para análise. Os CVs são documentos que acabam por ter as informações-chave acerca do percurso profissional do candidato que lhe pode garantir ou não uma entrevista com a organização (Decenzo et al., 2016). Automaticamente, o candidato vai parar à base de dados da empresa, mais especificamente, entra numa secção do ARHNET nomeada de “iNet”. Posteriormente, alocado para o processo de recrutamento para o qual se candidatou, pela consultora de R&S responsável. Esta era uma pequena tarefa que as minhas colegas e eu tínhamos de ter em atenção todos os dias.

Porém, o processo nem sempre era feito desta forma. Por vezes, os candidatos iam à Synergie presencialmente ou ligavam para a empresa. Nestes casos, a ficha de inscrição era preenchida, no local, e a entrevista era feita pela própria consultora. Seguidamente, após a oferta ser apresentada, o candidato era alocado para o processo em que estava interessado.

De notar que, apenas podíamos avançar para a primeira fase de seleção de cada processo – a triagem curricular – após os candidatos estarem alocados nos processos devidos. Nesta fase de seleção, eram analisadas todas as candidaturas conforme a oferta em mãos e os respetivos requisitos obrigatórios e preferenciais. Em seguida, consoante esta avaliação decidíamos se o Candidato poderia ser “Considerado” ou “Não Considerado” para as fases subsequentes, registando sempre tudo em ARHNET.

Finalmente, os CVs eram analisados por nós tendo em conta o local de residência, a formação académica, experiência profissional anterior, outros conhecimentos (como conhecimento de *softwares*, línguas, entre outros) ou outras atividades extracurriculares que demonstravam ser relevantes para a função desejada. Desta maneira, conseguíamos eliminar um número razoável de candidatos, enquanto os outros com os requisitos mínimos prosseguiam para entrevista telefónica, online ou presencial.

Realização das Entrevistas

Após a triagem curricular estar feita, o passo seguinte era fazer uma entrevista telefónica com os candidatos que obedeciam aos requisitos mínimos para a função. Nesta pequena entrevista apenas completávamos alguns dados que podiam estar a faltar na ficha de inscrição dos candidatos; confirmávamos a situação profissional em que se encontravam de momento (empregados ou desempregados; disponibilidade imediata ou

não); e procedíamos para agendar uma entrevista de seleção com o mesmo. Dada a pandemia do Covid-19, estas entrevistas eram feitas online (por Whatsapp, Teams, Messenger ou Skype) até maio – mês em que se voltar a abrir portas – para garantir os requisitos do Sistema de Qualidade.

De lembrar que entrevista de seleção foca-se numa troca de ideias, opiniões e pontos de vista entre o empregador e o candidato, sempre assumindo que ambas as partes estão a ser honestas e justas (Furnham & Palaoiou, 2017; Pastor, 2012). A entrevista não tem necessariamente de ser vista como um interrogatório, mas como uma conversa propositada para obter informação sobre o candidato, avaliar as suas qualificações e qualidades relacionadas com a descrição da função e prever então o seu desempenho no trabalho no futuro (Pastor, 2012). Além disso, a entrevista serve também para o próprio candidato ter a oportunidade de fazer o seu julgamento quanto à organização para a qual apresenta a sua candidatura (Furnham & Palaoiou, 2017).

Para isto é importante que o recrutador saiba qual o perfil que procura para manter a eficiência, segurança e validade da entrevista (Pastor, 2012). Para garantir estas premissas, no momento da entrevista, pode-se recorrer, por exemplo, ao modelo KSAOs que nos ajuda a encontrar e a operacionalizar o “Knowledge” (conhecimento), “Skills” (competências), “Abilities” (habilidades) e “Others” (outros conhecimentos) mais relevantes. Para além de ser uma grande ferramenta para toda a prática de Recrutamento e Seleção, este modelo pode ser um auxílio em específico para colocar boas questões cujas respostas reflitam o que se pretende, para posteriormente selecionar o candidato ideal (Ployhart, Schmitt & Tippins, 2017; Wegmeyer, Tenbrink, Delacruz, Salim & Speer, 2020; Valise & Zhan, 2020).

Quando realizei as entrevistas de seleção, quer em regime presencial como online, procurava começar a entrevista com questões abertas para incentivar o candidato a falar e a sentir-se confortável. A partir daí, a minha preocupação era recolher e validar a quantidade máxima de informações, a qual era considerada importante pelo cliente para a função, pedida. Assim, começava por explorar o percurso escolar e académico; a função e respetivas tarefas em experiências profissionais anteriores, como a duração destas experiências e os motivos de saída. Além disso, pretendia recolher informações acerca de outros conhecimentos e competências; interesses; traços de personalidade; e aspetos

comportamentais, os quais eram avaliados com o recurso aos Guiões de Entrevista que me foram sugeridos elaborar.

Neste sentido, as entrevistas efetuadas na Synergie podem ser classificadas como entrevistas semiestruturadas, ou seja, tínhamos uma série de questões pré-definidas mantendo, então, um certo grau de standardização, porém havia uma certa flexibilização para colocar outras questões que achássemos relevantes ao longo da entrevista, consoante o discurso do candidato (Speer, Tenbrink, Schwendeman, Wegmeyer, 2020).

No fim da entrevista, apresentava a Empresa-Cliente e respetiva missão, valores, visão e cultura, as tarefas inerentes à função, o horário de trabalho, as condições de remuneração e tipo de contrato, para confirmar se o candidato continuava interessado na oferta ou não. Estas informações eram sempre dadas da forma mais transparente, clara e fidedigna possível.

No caso de o candidato aceitar a oferta apresentada, enviava por e-mail a Carta Proposta de Trabalho com as condições nomeadas acima, o RGPD (Regulamento Geral de Partilha de Dados) e a Declaração de Consentimento. Só quando estes três documentos estão assinados é que podia dar seguimento à candidatura da pessoa, por questões legais e devido ao Sistema de Qualidade da Synergie.

Em certas situações, podia acontecer o candidato não estar interessado na oferta apresentada. Quando isto ocorria, tentava sempre apresentar outra oferta que fosse de encontro às expectativas do candidato e compatível com o seu perfil. Caso não houvesse nada disponível, tinha sempre a opção de enviar uma candidatura espontânea a um dos nossos Clientes ou de guardar o seu CV, na nossa base de dados, para ofertas futuras.

Apresentação ao cliente

Após a entrevista feita com o candidato, de imediato as minhas colegas e eu fazíamos a sua avaliação e validação quanto à sua competência e capacidade para a função em causa. Seguidamente, prosseguíamos para a sua apresentação ao Cliente.

De notar que este contacto é sempre efetuado formalmente pela consultora de trabalho temporário por e-mail visto que, por regra, as estagiárias não podem ter qualquer contacto direto com o cliente, mesmo que tenham realizado todo o processo de recrutamento e seleção e chegado ao candidato em específico.

Nesse e-mail, eram encaminhados ao Cliente o CV ou a Síntese Biográfica do Candidato e, quando pedido, outra documentação como o Certificado de Habilitações e o Registo Criminal. A Síntese Biográfica é um relatório escrito pela colaboradora que teve contacto e entrevistou o Candidato. Nele, estão apresentados alguns dados biográficos do Candidato (nome, idade, estado civil, morada, carta de condução, entre outros), as habilitações literárias, a experiência profissional, outros conhecimentos (línguas, plataformas ou conhecimentos de informática mais relevantes) e um parecer da Synergie. Este parecer é, de forma geral, uma pequena avaliação do Candidato que estamos a apresentar, mas que contém mais alguns pormenores os quais podem ser relevantes sobre a sua experiência profissional.

O Cliente, após o envio, toma a decisão sobre quais os Candidatos considerados pela Synergie são os mais adequados e se pretende agendar entrevista presencial nas suas instalações. A partir daí e como intermediária, agendava entrevista com o Candidato, conforme o horário pretendido pelo Cliente, e disponibilizava toda a informação necessária para a realização da mesma.

A entrevista presencial, permite que o Cliente disponha de toda a informação para tomar a sua decisão final. Caso o *feedback* seja positivo, informa-se o Candidato acerca da sua Admissão e é dado seguimento para o Departamento Administrativo com todas os dados essenciais para a respetiva formalização do contrato do novo colaborador.

Posteriormente, a consultora de Trabalho Temporário atualizava o mapa de Seguimento de Processos com a data de resposta do Cliente e do Colaborador de Trabalho Temporário (CTT), enviado semanalmente à Sede. Assim, isso permitia-nos, no final do mês, ter acesso á taxa de colocação. Adicionalmente, a mesma colaboradora enviava o mapa de Trabalhadores Saídos. Desta forma, a Sede fica a par de todos os processos de recrutamento em aberto, o número de vagas preenchidas e por preencher, e o número de trabalhadores que cessam contrato. O envio destes mapas não era da minha responsabilidade, no entanto considero um aspeto essencial a indicar, ao representar um meio de comunicação entre a delegação e a Sede.

Criação e atualização da base de dados (ARHNET)

Com o intuito de facilitar o acompanhamento de todos os processos de R&S e respetivos candidatos, a *Synergie* dispõe de *software* designado de ARHNET com uma base de dados, regularmente atualizada por todos os colaboradores.

Quando um Cliente faz um pedido de R&S, o primeiro passo é fazer a abertura do processo na plataforma para que se possa começar a trabalhar nele de forma mais eficaz. A partir daqui, é possível criar e publicar os anúncios para ofertas de trabalho no nosso *website*, netempregos e sapo empregos, preenchendo devidamente o campo da Descrição, Requisitos e Oferta. Quando publicados, as pessoas já podem começar a candidatar-se às vagas em aberto, ao providenciar à empresa o seu nome, número de contribuinte e o seu CV. Estes dados vão cair num separador do software, o “iNet”, os quais posteriormente vão ser “importados” e alocados no processo para o qual se candidataram, finalmente, aí, serão triados.

Assim, cada processo terá uma lista dos candidatos, os quais irão passar pela Triagem Curricular e podem ser “Considerados”, “Não Considerados”, “Pendentes”, “Desistiu”, “Por triar”. Os Candidatos Considerados, passam automaticamente para uma nova secção do processo, onde indicará em que fases de seleção estão, como a Entrevista (telefónica, online, exploratória, presencial), Envio de CV ao Cliente, e entre outras, em que o resultado final de cada uma poderá ser sempre Favorável, Desfavorável, Desistiu ou Reservas.

Quanto ao candidato em específico, no seu ato de inscrição (via telefónica ou através da resposta aos anúncios) a plataforma vai-lhe atribuir automaticamente um código. Esse mesmo código dará acesso à sua ficha de inscrição, em que constam os seus Dados Pessoais. Caso estejam a faltar informações, a consultora responsável pelo processo em que o candidato está inserido, tem o dever de o contactar para as completar por forma a obter informações.

A ficha de inscrição inclui ainda várias secções que devem ser preenchidas conforme os processos, como as Atividades (como telefonemas, Emails, SMS, entrevistas telefónicas, entrevistas online, entre outras) e contactos entre as consultoras e o candidato devidamente identificados; os processos ao qual está e/ou esteve associado e as respetivas fases pela qual passou; a Documentação que o próprio disponibilizou como, por exemplo,

o CV, Cartão de Cidadão, RGPD e Carta Proposta assinados, Certificado de Habilitações, Registo Criminal, entre outros; e a Avaliação do candidato após as entrevistas.

Só quando o Cliente nos notifica que já não necessita dos serviços da Synergie, é que se pode fechar o processo de R&S no ARHNET e indicar se o mesmo foi satisfeito, não satisfeito ou parcialmente satisfeito, consoante o nº de vagas, ou se o Cliente apenas cancelou o processo.

É importante haver uma preocupação geral pela atualização constante destes dados, pois isso poderá facilitar o trabalho de colegas em situações futuras. E por os processos de Recrutamento e Seleção e as fichas de cada Candidato serem alvos de Auditoria.

Guiões de Entrevista para avaliação das *Soft Skills*

No âmbito de uma necessidade existente na Synergie Portugal, foi-me proposto pela Diretora da Delegação criar uma ferramenta de avaliação de *soft skills* a adotar em contexto de entrevistas com os candidatos. Mais especificamente, foi-me pedido para criar Guiões de Entrevista com fundamentação teórica, de forma a garantir um conteúdo mais enriquecedor e com mais qualidade, sempre obedecendo ao Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP). Esta ferramenta, depois de partilhada por todas as delegações, visa ajudar as consultoras de R&S nas suas entrevistas no que convém à recolha e avaliação de *soft skills* da pessoa. Além disso, poderá ser um documento a ser providenciado a novos colaboradores, em formações futuras que a Synergie tenha de realizar. Este documento que poderá servir de base, numa experiência de um futuro profissional ou não nesta área de RH.

Numa primeira reunião que tive com a Diretora da Delegação e as Consultoras de Recrutamento e Seleção da delegação de Aveiro, houve um levantamento das funções e respetivas *soft skills* mais requisitadas pelas Empresas-Clientes. Daí, resultou numa necessidade de elaborar três guiões de entrevistas para funções de liderança, em que as *soft skills* mais requisitadas, em geral, pelos Clientes são a abertura à aprendizagem, capacidade de análise, capacidade de liderança, empatia, escuta ativa, espírito de equipa, gestão de tempo, pontualidade, proatividade, relacionamento interpessoal, resiliência, rigor; para funções comerciais (abertura à aprendizagem, assertividade, comunicação, dinamismo, empatia, gestão de tempo, organização, pontualidade) e funções fabris

(abertura à aprendizagem, capacidade de resolução de problemas, capacidade de adaptação, dedicação, espírito de equipa, motivação, organização, pontualidade, postura profissional adequada, resistência ao *stress*, responsabilidade).

As soft skills

No mundo do trabalho, dentro do contexto das entrevistas de R&S, aborda-se muito a questão de avaliar e as *hard skills* e as *soft skills* dos candidatos de forma a conseguirmos prever o seu desempenho dentro da organização, no sentido de alcançar mais facilmente as metas e os objetivos organizacionais.

As *hard skills* são os conhecimentos técnicos, experiências profissionais, habilitações escolares ou académicas que uma pessoa possui (Lyu & Lin, 2021; Robles, 2012). Estas competências são as que são mais facilmente ensináveis (Lyu & Liu, 2021), tangíveis e correspondem ao *know-how* de uma função (Charoensap-Kelly, Broussard, Lindsly & Troy, 2016).

Por outro lado, as *soft skills*, também conhecidas como qualidades interrelacionais ou habilidades não cognitivas (Fan, Wei & Zhang, 2017), são definidas por Haselberger, Oberheumer, Perez, Cinque & Capasso (2012) por serem uma combinação dinâmica de competências cognitivas e meta-cognitivas, interpessoais, intelectuais e práticas, as quais ajudam as pessoas a adaptarem-se e a terem comportamentos positivos para lidarem de forma eficiente com os desafios profissionais e do seu dia-a-dia. Podem incluir traços de personalidade, atitudes e comportamentos (Fan et al., 2017; Heckman & Kautz, 2012; Robles, 2012) e são desenvolvidos através de experiências pessoais (Dixon, Belnap, Albrecht & Lee, 2010). Ao contrário das *hard skills*, estas são menos tangíveis e mais desafiantes de serem medidas (Fan et al., 2017). Os autores consideram que as *soft skills* mais importantes no mercado de trabalho, em geral, são o espírito de equipa, a capacidade de resolução de problemas, a capacidade de tomar decisões e a gestão de conflitos (Dixon et al., 2010).

Devido ao facto das *soft skills* não poderem ser adquiridas da mesma forma que as *hard skills*, considera-se que a melhor forma de desenvolver estas competências seja através do *roleplay* (Sharma & Shekhawat, 2020). De facto, as atividades de *teambuilding* que podem ajudar a desenvolver algumas *soft skills* como a liderança, comunicação, capacidade de resolução de problemas e espírito de equipa (Ekimova & Kokurin, 2015).

De acordo com as autoras Sharma & Shekwahat (2020), as *soft skills* que podem ser ensinadas eficientemente são: a escuta ativa, a comunicação, a gestão de tempo, a comunicação não-verbal e a liderança.

Ao longo do tempo, várias organizações começaram a reconhecer a relação positiva entre as *soft skills* e o sucesso organizacional (Dixon et al., 2010). Na verdade, chegou-se à conclusão de que só as *hard skills* não são suficientes para alcançar os objetivos e metas da organização (Majid, Eapen, Aung & Oo, 2019). De facto, se nos basearmos nos autores Wats e Wats (2009) podemos afirmar que as *hard skills* ditam 15% do sucesso de uma pessoa, enquanto as *soft skills* os restantes 85%. Daí, ser errado acreditar que o sucesso numa carreira profissional e, conseqüentemente, de uma organização em si, dependerá apenas das *hard skills* dos colaboradores. Esta é a razão pela qual se deve investir em detetar, avaliar e desenvolver as *soft skills* em contexto de trabalho.

Atualmente, acredita-se também que as *hard skills* são necessárias para a arranjar um emprego, no entanto não são suficientes para o manter (Robles, 2012). Na verdade, considera-se que as *soft skills* são essenciais para a produtividade, satisfação e sucesso do colaborador na sua carreira profissional (Majid et al., 2019). Por isto, é correto afirmar que as *hard skills* e as *soft skills*, apesar de diferentes, são complementares uma à outra (Dixon et al., 2010).

As entrevistas de recrutamento e seleção são uma boa ferramenta para avaliar e conhecer as habilidades do candidato e para o mesmo mostrar o seu conhecimento e competências técnicas. Porém, são as *soft skills* que o candidato conseguir demonstrar que o irão diferenciar dos outros e que lhe poderão dar alguma vantagem competitiva quanto à decisão final do empregador (Sharma, 2018).

A elaboração dos Guiões de Entrevista

Na Synergie já existiam guiões de entrevista dos candidatos. Assim, quando iniciei este projeto, o primeiro passo envolveu uma recolha e análise de todos os guiões de entrevista já existentes. Independentemente ou não de os mesmos não serem baseados em fundamentação teórica, tive o cuidado de ler todas as questões já elaboradas por forma a avaliar as *soft skills* pretendidas. Considerei que isto seria importante para não repetir as mesmas perguntas. Além disso, procurei ver como as questões estavam formuladas

para, desta forma, ir ao encontro da cultura da Synergie. Estas etapas iniciais foram, julgo eu importantes de forma a poder realizar um trabalho mais enriquecedor e inovador para o local de acolhimento.

Enquanto fazia esse trabalho, também tive oportunidade de assistir e observar a várias entrevistas das consultoras de Recrutamento e Seleção, as quais me permitiram estar atenta a certos aspetos que fazem parte da cultura da Synergie. Desta forma, pude dar conta, nomeadamente, da comunicação entre as consultoras e o candidato em contexto de entrevista. Tendo em conta que a empresa valoriza, como já foi referido acima, o profissionalismo, pude constatar aí que a comunicação com os candidatos é sempre feita com base a uma linguagem formal, clara, calma e respeitosa. Por exemplo, um detalhe que considero importante e que, mais tarde, adaptei a todas as questões da entrevista é o facto de não se tratar o candidato somente pelo nome próprio. De facto, na entrevista, a consultora, sempre que se dirigia ao/à candidato/a, tratava-o/a por “Senhor/a” acrescido do seu nome próprio.

Dada a área profissional em que estou inserida – a psicologia – é importante mantermos nos fiéis e assegurar uma boa conduta e prática profissional, pelo que considerarei crucial ter em mente os princípios gerais e específicos do Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP, 2016) pelos quais esta área se rege.

Dito isso, os princípios que julguei mais importantes ter em conta, neste projeto, foram o “Princípio Geral B: Competência”, que dita que a “competência é adquirida através de uma formação teórica e prática especializada, obtida no ensino superior e constantemente atualizada” (OPP, 2016, p. 15). Acrescenta ainda que “cada psicólogo deve garantir as suas qualificações particulares em virtude dos seus estudos, formação e experiência específicas, fixando pelas mesmas os seus próprios limites” (OPP, 2016, p. 15). Este último aspeto mostrou ser muito importante para conseguir nivelar as expetativas da diretora, visto que a mesma idealizava um projeto que não ia de encontro à área da psicologia organizacional.

O “Princípio Geral E: Beneficência e Não-maleficência” – “os/as psicólogos/as para conseguir nivelar as expetativas da diretora, visto que a mesma idealizava um projeto que não ia de encontro à área da psicologia organizacional” (OPP, 2016, p. 18) – e o “Princípio Específico 5.1.: Evidência científica” – “os/as psicólogos/as desenvolvem atividades baseadas no conhecimento científico válido” (OPP, 2016, p. 29). Estes

princípios foram motivadores para procurar sempre justificar todas as questões colocadas com fundamentação teórica e assegurar um trabalho com qualidade para não prejudicar o trabalho das colaboradoras.

Comecei, então, por pesquisar o estado de arte de cada *soft skill*, principalmente no que diz respeito à sua concepção e às relações que as *soft skills* podem ter entre elas. Para isto, dei uso às bases de dados com as quais me fui familiarizando ao longo do meu percurso acadêmico. Simultaneamente, pesquisei por guiões de entrevistas ou questões validadas para avaliar *soft skills* que já pudessem ter sido escritas por outros autores e que podiam ser adaptadas à Synergie.

Com base nas concepções de cada *soft skill* e as funções pretendidas, escrevi dois tipos de perguntas que se podem fazer em contexto de entrevistas de seleção – as situacionais ou comportamentais – tendo sempre o cuidado de as alicerçar devidamente com a fundamentação teórica. As questões comportamentais tencionam predizer as habilidades do candidato ao perguntar se pode descrever uma determinada situação que tenha ocorrido em experiências profissionais anteriores e como lidou com a mesma (Decenzo et al., 2016); já as questões situacionais colocam situações hipotéticas ao candidato e pretendem saber como é que o mesmo considera que lidaria com elas, partindo do pressuposto que há uma relação entre a intenção e o comportamento real – são este tipo de questões que, ao se focarem no futuro, permitem explorar traços de personalidade (Taylor & Small, 2002).

Deve-se dizer que as questões comportamentais e situacionais são questões abertas e feitas de forma a predizer o desempenho do candidato de acordo com a análise das funções pretendidas para o mesmo. Estas incluem sempre possíveis situações no trabalho, como por exemplo, como é que o candidato poderia disciplinar um colaborador, lidar com um cliente insatisfeito ou motivar um colega (Decenzo et al., 2016).

Ao longo do desenvolvimento dos guiões, encontrei diversas *soft skills* que se podem relacionar. Assim, cheguei à conclusão que pode fazer sentido aplicar a mesma pergunta para se poder obter diferentes respostas e chegar a diversas conclusões. Veja-se a título de exemplo, a seguinte questão “Relate-me uma situação de alguma experiência profissional anterior, onde teve de enfrentar situações que testaram a sua capacidade de atuar sob pressão”. Com a resposta dada a esta pergunta, pode-se conseguir prever não só a resistência ao stress, como a resiliência e o senso de responsabilidade do candidato para

qualquer tipo de função. Desta forma, se prova que as *soft skills* acabam por estar interligadas, de acordo com as concepções dos teóricos.

No que concerne à resiliência há a dizer que a mesma é, mais especificamente, definida como uma capacidade que uma pessoa tem para se adaptar e lidar com experiências e emoções negativas de maneira bem-sucedida. Conseguimos, por exemplo, se é capaz de manter um *mindset* adaptativo e otimista, aceitar e tolerar as emoções negativas e acalmar-se de forma a pensar mais claramente. Assim, podemos ter uma ideia de como o candidato vai explorar soluções e a lidar ou resolver o problema em causa (Baker et al., 2021). A forma como o candidato lida com o *stress* pode acabar por mostrar resiliência ou não da parte do mesmo. Neste sentido, importa dizer que o *stress* é uma sensação negativa que pode ser originada em situação de trabalho como, quando ocorre quando as exigências das funções não estão equilibradas com os recursos dos trabalhadores em qualidade ou quantidade, ou quando o conhecimento ou habilidades do trabalhador ou da equipa não são adequadas de forma a obedecer às expectativas da organização ou da sua cultura (ILO, 2016). Para além disso, deve-se referir que podemos observar ainda, nestas situações, o senso de responsabilidade do candidato, o qual representa um recurso interno que ajuda as pessoas a lidar com vários stressores e favorece a qualidade da sua aprendizagem (Lin & Tsai, 2020).

De forma a tornar os guiões mais práticos e objetivos, elaborei versões curtas de cada guião para as funções de liderança, funções comerciais e funções fabris. Estes guiões foram feitos a partir das versões longas e têm apenas duas a três questões por *soft skill* que, no meu ponto de vista, refletem mais a competência a avaliar. Em cada versão, selecionei apenas aquelas que eu julgava serem mais adequadas e tentei manter as questões mais repetitivas, as quais eu considerava que conseguiam avaliar mais que uma *soft skill*. Nesta escolha, tive sempre em mente aquelas poderiam ser mais enriquecedoras para a entrevista.

Finalmente, devo referir que, quando entreguei os guiões, o *feedback* foi muito positivo, de tal forma que ambas as versões foram partilhadas para todas as delegações da Synergie. Assim, as mesmas poderão passar a ser adotadas pelas consultoras de recrutamento e seleção, nas suas entrevistas, ou em futuras formações, em caso de necessidade.

Análise crítica

Este tópico tem como objetivo fazer uma análise e reflexão crítica sobre o percurso feito neste estágio e a respetiva Organização de Acolhimento, apresentando os conhecimentos e competências desenvolvidas, os pontos fortes e fracos dos processos e da organização, as estratégias adotadas para a superação dos obstáculos que iam aparecendo e as principais contribuições deste estágio realizado por mim à organização onde estava inserida.

Vou começar por referir que o estágio na Synergie pode ser dividido em dois grandes momentos definidos pelas tarefas realizadas por mim. No primeiro, entre outubro a janeiro, as atividades desenvolvidas foram centradas nos guiões de entrevista e no apoio administrativo (arquivo, atendimento telefónico, entrega de correio). O segundo momento, entre fevereiro até o final do estágio, já estava incumbida de realizar todas as tarefas relacionadas com o recrutamento e seleção de candidatos, desde a criação e publicação de anúncios, triagens curriculares, realização de entrevistas, fazendo sínteses biográficas, e fazer sempre o devido registo em ARHNET.

Conhecimentos e competências adquiridos/desenvolvidos

Este estágio, para além de me ter permitido pôr em prática o conhecimento teórico obtido no primeiro ano de mestrado sobre o recrutamento e seleção também fez com que desenvolvesse imensas *soft skills* e crescesse tanto a nível pessoal, como profissional. De facto, pude contactar, in loco, com temas como a cultura organizacional; a importância da motivação e satisfação no ambiente laboral, produtividade e desempenho; a identificação da estrutura organizacional e características; a liderança; a dinâmica grupal.

Os guiões de entrevista foram uma oportunidade para aplicar algum conhecimento de investigação académica. De facto, pesquisar o estado de arte de cada *soft skill* em artigos científicos atuais, permitiu-me conhecer melhor cada uma delas. Além disso, também pude conhecer as relações que existem entre as mesmas. Devo dizer que os guiões acabaram por ser uma boa ferramenta para aplicar na prática, em contexto de entrevista. A capacidade de análise, o pensamento crítico, a criatividade, a capacidade de síntese, a comunicação escrita foram competências que acabei por desenvolver com este projeto.

Quanto ao R&S, devo dizer que se seguirmos por ordem cada fase de um processo de recrutamento e o conhecimento obtido em cada uma delas, podemos aprender muito com isso. De facto, podemos vir a adquirir pensamento crítico, criatividade, capacidade de seleção e de síntese. Estas competências são relevantes, por exemplo, aquando da seleção dos elementos a integrar num anúncio, quando ponderamos qual deles poderá ser mais apelativo para ser publicado, tanto a nível de imagem ou da cor, como da descrição de funções, requisitos e sobre a oferta em si. Além disso, importam também para percebermos qual é o nosso público-alvo e o melhor meio para podermos chegar ao mesmo. Assim, dependendo da oferta, podemos ou não precisar de recorrer a determinadas fontes. Geralmente, se fosse uma oferta que precisássemos de um candidato com mais qualificações, o melhor meio poderia ser o *linkedin*, caso contrário, podíamos recorrer ou ao OLX ou ao *Facebook*.

Seguidamente, procede-se à triagem curricular, a qual exige, no mínimo, capacidade de análise e atenção ao detalhe devido à comparação entre as ofertas e as candidaturas que temos em mãos. Em caso de compatibilidade entre a vaga e o perfil, agendávamos entrevista com o candidato.

Devo dizer que a realização de entrevistas permitiu desenvolver as minhas capacidades de comunicação, em termos de interação com o outro e escuta ativa. É importante mantermos uma postura bastante profissional, assertiva e mantermos uma comunicação calma e clara. Para além do que é dito oralmente, também se deve valorizar a análise da linguagem corporal e a comunicação não-verbal do candidato o que, muitas vezes, permitia saber se o candidato estava mais tenso ou nervoso na entrevista. De referir que, nestes últimos casos, os quais geralmente acontecia com os candidatos mais jovens, iniciava a entrevista a apresentar a Synergie e pedia ao próprio candidato para se apresentar de forma a ficar mais calmo para as questões seguintes. Nas entrevistas, era preciso ter alguma flexibilidade, no sentido de fazer questões que considerávamos oportunas para aprofundar mais a história profissional do candidato para sabermos se o mesmo era ideal para a função. Também devíamos prever com as entrevistas o seu desempenho e grau do seu comprometimento. Por fim, devíamos apresentar outra oferta que fosse ao encontro das expectativas e do perfil do candidato, caso o mesmo não estivesse interessado naquilo que era apresentado. Este último passo acontecia, tendo em conta um dos objetivos da Synergie é sempre realizar o maior número de admissões possível.

No final das entrevistas, tínhamos de escrever as Sínteses Biográficas acerca dos candidatos aptos para a função e enviá-las ao cliente o mais rápido possível para o mesmo decidir se pretendia entrevistar presencialmente o nosso candidato, ou não. As sínteses tinham de ir sempre o mais cuidadas, imparciais e completas possível, tornando-se outro motivo para explorarmos e conhecermos melhor o percurso profissional, a motivação e um pouco da personalidade do candidato. Aqui, tínhamos de certa forma, manter uma comunicação escrita clara, objetiva e detalhada.

O constante registo das nossas tarefas ao longo do dia-a-dia com todos os candidatos no ARHNET obrigou-me também a ser mais organizada e focada para garantir o cumprimento do Sistema de Gestão de Qualidade. Isso também era importante para que a conseguisse perceber o ponto de situação de cada processo que estava a conduzir. Devo dizer, em abono da verdade que, a plataforma utilizada por nós tornou muito presente o espírito de equipa, a proatividade e facilita a interajuda nos processos.

Outras competências que adquiri durante este período de tempo derivado do estágio e dos obstáculos que iam aparecendo terá sido, sem dúvida, a importância de um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, a gestão de tempo dentro e fora do estágio para conseguir realizar todas as tarefas, resiliência; resistência ao *stress* e à pressão; capacidade de resolução de problemas; abertura à aprendizagem, foco, paciência.

Pontos Fortes

Ao analisar o percurso feito na Synergie ao longo destes oito meses, considero que os pontos fortes deste estágio passaram por permitirem logo no início, apesar de por um breve período de tempo, terem-me permitido assistir a entrevistas de Recrutamento Especializado (apesar de ter sido por um breve período de tempo, uma vez que o serviço deixou de existir poucos meses depois); terem-me dado a oportunidade e a confiança para criar e elaborar os guiões de entrevista para a avaliação de *soft skills* – uma necessidade sentida por todas as delegações do país; e ter total autonomia e liberdade em todos os processos que foram me atribuídos.

O Recrutamento Especializado foi um serviço que esteve disponível na delegação de Aveiro nos meus primeiros quatro meses de estágio. Na minha primeira semana, ao ter sido acolhida pela Consultora de Recrutamento Especializado, acabei por acompanhar de perto o trabalho desenvolvido por ela assim como os seus respetivos processos de

recrutamento especializado. Foi a mesma que me deu formação de como usar o ARHNET e como é que funcionavam os processos na Synergie. Estes pedidos que acompanhei eram para a área de engenharia cerâmica. Devido a isso, nestas entrevistas havia a preocupação inerentemente, em se fazer questões comportamentais ou situacionais ao candidato, o que nem sempre se verificava em processos de Trabalho Temporário.

Apesar do meu estágio não ter sido focado neste serviço, estando somente orientado para os processos de Trabalho Temporário, os quais são visivelmente mais simples, considero ter sido algo muito enriquecedor na minha formação ter tido este contacto inicial com o recrutamento especializado. O mesmo acabou por se tornar uma grande base determinante na condução dos meus próprios processos, no que convém à avaliação de *soft skills* em contexto de entrevista e ao cuidado que se deve ter com os candidatos, fornecendo sempre *feedback* aos mesmos.

Posteriormente, dada as circunstâncias da falta de condições físicas, foi-me proposto escrever os Guiões de Entrevista, o qual representou uma oportunidade de aplicar e aperfeiçoar as competências e conhecimentos que obtive ao longo da licenciatura e do primeiro ano de mestrado, no que diz respeito à pesquisa de evidência científica e fundamentação teórica para cada uma das *soft skills* e respetivas relações. Estes guiões acabaram também por me fazer sentir mais confortável e confiante nas consequentes entrevistas que tinha de realizar a seguir. E, de facto, sinto que representam um verdadeiro contributo para a organização, visto que, a exploração das *soft skills* não eram tão valorizadas para entrevistas de recrutamento para trabalho temporário. Neste sentido, considero que os guiões poderão ser uma ferramenta motivadora, dada a crescente importância que estão a obter gradualmente no mercado de trabalho.

Algo muito positivo e que me permitiu testar as questões dos guiões, foi o facto de me terem dado total autonomia e liberdade nos processos de recrutamento pelos quais estive responsável. Por exemplo, num processo de recrutamento para *Sales Assistant*, uma das questões que mais me apliquei foi “O Sr(a) lembra-se de alguma situação em que teve de lidar com um cliente insatisfeito?”. A questão dava espaço para as pessoas relatarem uma situação prática que já tinham passado, e as respostas mais frequentes iam de encontro aquilo que pretendia, ou seja, que mantinham sempre uma atitude de total compreensão, empatia, escuta ativa, procurando fazer uma manter uma comunicação

calma e clara com o cliente, sem deixar de ter em conta que a insatisfação era para com o serviço ou produto, e não para com o candidato diretamente.

O facto de conduzir os processos ao meu ritmo, realizar as entrevistas como queria (sempre tendo em conta a cultura da Synergie) e deixarem-me tomar decisões quanto aos candidatos que iam ser enviados, fez com que realmente sentisse que era parte da equipa. Além disso, deu-me mais sentido de responsabilidade. Pessoalmente, considero que ganhei mais confiança em mim, desenvolvi muito mais as minhas capacidades comunicacionais, melhorei a minha empatia e postura profissional.

Quanto à organização em si, um ponto muito forte é a adoção de dois *softwares* que tornam as tarefas mais eficazes e organizadas - o ARHNET para o Departamento do Recrutamento e Seleção e o GTT para o Departamento Administrativo -. O ARHNET acabou por ser uma plataforma à qual me adaptei muito rapidamente nos meus processos ao já ter assistido às consultoras a trabalharem com ele. Esta plataforma faz com que os processos estejam muito mais organizados e providencia uma base de dados com imensos candidatos e respetivas informações que podemos recrutar para as ofertas que temos. Contudo, para mantermos um bom uso da plataforma e assegurarmos a qualidade, é necessário que todas as colaboradoras que utilizem o ARHNET registem sempre todas as atividades, avaliações, documentação do candidato, em que processo é que o candidato está inserido e em que fase está, para evitar possíveis erros (por exemplo, o mesmo candidato estar em dois processos de recrutamento diferentes). Para tal, é necessário manter um espírito de equipa e ajuda mútua.

Devo, por fim, referir que apesar do meu Plano de Atividades ser apenas focado no recrutamento e seleção, ainda recebi formação a meio do estágio sobre como manusear o GTT. Acontece, que, no período de tempo em que estagiei, nunca precisei de utilizar esta última ferramenta. Contudo, é, sem sombra de dúvida, um utensílio que poderei vir a precisar, no futuro, sendo por isso uma mais-valia para a minha formação.

Pontos Fracos

Ao terem-me atribuído processos de recrutamento e seleção de trabalho temporário em que foi-me logo dada autonomia total, acabei por ganhar uma visão mais abrangente e averiguar quais os aspetos que podiam ser melhorados nos processos e respetivos métodos de recrutamento da Synergie.

Importa dizer que, nesta empresa, a receção do pedido de recrutamento pelo cliente – ou seja, os números de vagas, a função que é mais necessitada pelo cliente e os respetivos requisitos - é sempre recebido pela comercial ou pela consultora de recrutamento e seleção. Após a receção do pedido, cria-se um processo na plataforma do ARHNET, o qual oficializa o tal pedido do cliente e é delegado a um elemento do departamento de recrutamento. A partir daí, esse elemento pode começar a trabalhar no recrutamento. Muitas vezes, esta abertura do processo em ARHNET só se dá após alguns dias do cliente ter feito o pedido do recrutamento. Ou, também acontece o processo já estar aberto ARHNET mas só ser delegado dias depois. Isto acaba por alongar mais o período de espera do cliente e dar abertura à concorrência para enviar candidatos e arriscar a que os nossos acabem por não ser admitidos. Tal facto, prejudica todo o trabalho e vai contra a nossa missão de enviarmos candidatos o mais rápido possível para o cliente.

Terminado este processo de seleção, o passo seguinte era a publicação de anúncios nas redes sociais. De facto, após a abertura do pedido em ARHNET segue-se a publicação de anúncios em sites como o website da Synergie, netempregos e sapo. Felizmente, os anúncios nesses locais são rápidos e mostram ser boas fontes de recrutamento em certos processos. No entanto, naqueles em que as condições de horário, remuneração, distância ou funções podem acabar por não ser tão apelativos, geralmente, é preciso outras fontes. Nestas situações, socorria-se ao OLX que está ligado à nossa organização. Porém, este último, por mais que tenha sido uma boa ferramenta, não é tão eficaz e pode até se tornar um pouco frustrante. De facto, havia efetivamente muita gente a responder aos anúncios, contudo nem todas as pessoas acabavam por passar na triagem. Isso acontecia devido às mais diversas razões, como por exemplo, não ter a documentação necessária (no mínimo, é obrigatório a manifestação de interesse), responderem sem ver a localização da oferta e acabarem por desistir, ou não terem a experiência necessária.

Posteriormente, a Synergie tem a regra que dita que no fim das entrevistas, quando a oferta e as respetivas condições forem apresentadas, tem de ser pedido obrigatoriamente aos candidatos imprimirem, assinarem e digitalizarem documentos como o Regulamento Geral de Partilha de Dados (RGDP), a Carta Proposta e uma digitalização do cartão de cidadão da pessoa. Fora os documentos extra que o próprio cliente pede, como o certificado de habilitações, o registo criminal ou a auscultação de referências. Infelizmente, sem esta documentação não podemos dar seguimento à candidatura. Isto,

acaba por ser um fator de muito atraso porque ou os documentos são alvo de esquecimento, ou a pessoa demora imenso tempo para entregar a documentação devida, ou recusa-se a fazê-lo. Na minha opinião, creio que estes documentos poderiam ser entregues de outra forma, tendo em conta, principalmente na era digital em que nos encontramos atualmente.

Quando apresentamos ao cliente, geralmente, enviamos um parecer Synergie (um pequeno texto com uma avaliação do candidato) e os documentos pedidos pelo mesmo. A partir daí, temos de esperar por *feedback* para sabermos se há intenção do cliente entrevistar presencialmente o candidato ou se pretende admiti-lo. Dependendo do cliente, esse *feedback* pode ser quase instantâneo como demorar mais tempo que aquilo que devia (aconteceu demorarem um mês, por exemplo) e os candidatos ficam pendentes desse *feedback* sem ser permitido apresentar-lhes outras ofertas. Portanto, um candidato que seja válido para duas ofertas, só pode ser apresentado a um cliente e só se esse cliente disser que não está interessado, é que pode ser apresentado ao segundo. Na minha opinião, deveria haver um limite de tempo desde a apresentação do candidato até o *feedback* para o cliente para o candidato não perder outras oportunidades.

Finalmente, há a referir que esta consultora disponibiliza muitos serviços de RH aos seus clientes para além do R&S e Trabalho Temporário, por isto e devido aos meios tecnológicos que atualmente existem à nossa disposição, acredito que o estágio poderia se tornar mais dinâmico e enriquecedor. Isso aconteceria se fosse dado a abertura ao estagiário de poder aprender sobre as restantes atividades desenvolvidas na empresa, independentemente desses serviços estarem ou não alocados à delegação onde desenvolvia o seu trabalho.

Estratégias empreendidas para ultrapassar os obstáculos

As estratégias que implementei para ultrapassar os obstáculos com os quais me deparava, passaram por manter um papel atento, proativo e aberto à aprendizagem. Assim, disponibilizei-me sempre para auxiliar em todo o tipo de tarefas, independentemente se estavam ou não relacionadas com o Plano de Atividades. Nesta altura, ajudou manter um *mindset* positivo quanto ao futuro do estágio, às aprendizagens e às oportunidades que ainda iria vir a ter para não perder a motivação.

Posteriormente, quando surgiu a proposta de fazer os guiões de entrevista, disponibilizei-me para levar o meu computador pessoal. Assim, julgo que consegui realizar o trabalho de forma mais célere. Além disso, aproveitava também o meu computador para a elaboração de Sínteses Biográficas ou outras tarefas em que não se fosse preciso o computador profissional ou o ARHNET.

Quanto aos processos de recrutamento, há alguns fatores que os tornam desafiantes, pelo que tinha de arranjar soluções eficazes sem fugir das normas já previamente estabelecidas na empresa. Por exemplo, quando fazia o recrutamento dos candidatos, priorizava as pessoas que se candidatavam através das fontes de recrutamento e a triagens curriculares, do website da Synergie, Netempregos e Sapo; posteriormente, e em caso de necessidade, fazia uma pesquisa avançada na base de dados do ARHNET para encontrar candidatos compatíveis com as ofertas atuais e contactava-os para saber se estariam interessados; e só em última instância é que recorria ao OLX.

Quanto à questão da documentação, tentava sempre apelar aos candidatos que enviassem a documentação o mais rápido possível. Além disso, nunca esquecia de lhes explicar que isso era vantajoso tanto para a empresa, como para eles. Seguidamente, sempre que este demorava algum tempo na entrega da documentação, fazia questão de o lembrar desse facto, nem que seja enviando uma mensagem. Por fim, no caso de algumas situações em que efetivamente o candidato não tinha culpa da demora (por exemplo, no caso dos registos criminais), tomava a liberdade de falar com a colega que estava em contacto com o cliente para avisar da situação. no caso de algumas situações é que efetivamente a pessoa não tem culpa da demora (por exemplo, no caso dos registos criminais), falo com a colega que está em contacto com o cliente para avisar da situação. Nos casos de mais urgência ou se os candidatos não tivessem condições de imprimir, assinar e digitalizar, dávamos a alternativa do candidato responder ao email com a documentação com “Li e aceito as condições apresentadas nos documentos em anexo”.

Principais contributos para a organização

Em conclusão, os principais contributos do meu estágio para com a organização acolhedora consoante o que foi me permitido perceber, foi a elaboração dos Guiões de Entrevistas para avaliar as *soft skills* dos candidatos para funções de liderança, funções fabris/administrativss e funções comerciais. Volto a referir que as questões destes guiões

foram todas escritas com base em fundamentação teórica que consultei. Estes documentos ao terem o acrescento de um fator científico, podem otimizar e garantir a qualidade nas entrevistas, principalmente no que convém à avaliação das *soft skills*. Após um *feedback* positivo, estes guiões foram, como já disse, partilhados para todas as delegações da Synergie para servirem de uma ferramenta nas entrevistas para todas as consultoras, podendo também ser usados em futuras formações e no acolhimento de novas colaboradoras.

Para além disso, a minha principal função como estagiária passou a ser ajudar a consultora de TT com os pedidos dos clientes, sendo que todos estavam alocados na mesma pessoa e ela encontrava-se sobrecarregada. Mais tarde, já dividíamos os processos por zonas, e decidimos que eu ficava principalmente responsável por todos os processos de Coimbra e arredores, e de Viseu, enquanto a colaboradora ficava com os restantes, na zona de Aveiro e Oliveira do Bairro. Contudo, mantínhamos sempre um espírito de apoio mútuo em momentos de maior necessidade.

Para além das tarefas de recrutamento e seleção, também apoiei, como já referi anteriormente, o departamento administrativo ao fazer arquivo, fazendo o depósito de cheques e indo aos Correios, quando era preciso enviar contratos de ETT, cartas de rescisão de contrato ou outros documentos importantes. Creio que ao realizar estas tarefas ajudavam a aliviar um pouco a carga laboral das colaboradoras deste departamento.

Conclusão

Devo dizer, em forma de conclusão que, não tenho a menor dúvida, de que este estágio curricular permitiu-me lembrar e pôr em prática muitos dos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do primeiro ano de mestrado. Isso aconteceu, desde as atividades realizadas na área de Recursos Humanos em que tive mais contacto - Recrutamento e Seleção -, a outras atividades relacionada indiretamente com a área em que estagiei. Além disso, ao longo deste ano, tive ainda a oportunidade de verificar e de aplicar in loco, outros conceitos muito abordados ao longo da licenciatura e do meu primeiro ano de mestrado a saber: a importância da satisfação e a motivação no trabalho para o desempenho individual, grupal e organizacional; a cultura organizacional e a distinção dos seus níveis operacionalizados por Schein (1990); as estruturas organizacionais e as suas características; a dinâmica de grupos; e a gestão de conflitos.

Assim, graças ao estágio, adquiri novos conhecimentos e alarguei a visão que tinha do propósito e da importância da Psicologia Organizacional e dos Recursos Humanos nas empresas. Estes conceitos foram consolidados e enriquecidos ao ter tido contacto com os mesmos no terreno e ao poder comprovar presencialmente o quanto eles são realmente importantes para o bem-estar físico e bem-estar psicológico dos colaboradores. De facto, pude verificar, na empresa onde estava a trabalhar, que bem estar físico e psicológico devem ser tidos em conta aquando da definição das metas organizacionais da empresa, pois esta irá beneficiar muitíssimo se assim o fizer.

O estágio, para além de ter representado o meu primeiro contacto com o mercado de trabalho e ter sido uma experiência bastante desafiante a vários níveis, ajudou-me a crescer individualmente. De facto, com o meu percurso no seio da Synergie, sinto que cresci muito a nível relacional e profissional, mas sobretudo a nível pessoal.

Os próprios processos de R&S afinaram o meu pensamento crítico ao terem muitos aspetos que deviam ser melhorados como, a demora para se começar a trabalhar num processo depois de aberto; a demora na entrega de documentação; ou a demora do feedback dos clientes.

Todas estas experiências foram consideradas, por mim, oportunidades de aprendizagem. Assim, acabei por perceber o que quero e não quero para o meu futuro. Também passei a ter real noção da importância de empatia nos relacionamentos interpessoais, de um bom acolhimento ou de uma boa receção a novos membros de equipa. Por outro lado, sei da importância de bons canais de comunicação e de *feedback* para que um trabalho seja eficaz e eficiente.

Termino dizendo que, graças a esta experiência de estágio, aprendi que gosto muito da área de Recrutamento e Seleção. Sinto-me bastante grata por ter tido a oportunidade de experimentar o olhar de um recrutador. Além disso, pelo facto de ter mantido contactos diários com as pessoas, considero que consegui ultrapassar muitas barreiras internas, fazendo com que se verificasse uma evolução positiva no meu trabalho.

Esta é definitivamente uma área que quero aprofundar, no futuro. Mas não nego sentir curiosidade por experimentar outras áreas dentro dos Recursos Humanos, também elas abordadas, ao longo do primeiro ano de mestrado, tais como a formação e desenvolvimento, o *outsourcing*, análise de funções e avaliação de desempenho.

Referências Bibliográficas

Aleksynska, M., (2018). Temporary employment, work quality, and job satisfaction.

Journal of Comparative Economics, 46, 722-735.

<https://doi.org/10.1016/j.jce.2018.07.004>

Alves, M. T. B. (2017). Trabalhadores Temporários de Agência: Insegurança no Emprego e Carreira (Dissertação de Mestrado).

[https://sigarra.up.pt/fep/en/teses.tese?p_aluno_id=101318&p_processo=19125
&p_lang=1](https://sigarra.up.pt/fep/en/teses.tese?p_aluno_id=101318&p_processo=19125&p_lang=1)

APESPE-RH (2016). Trabalho Temporário: Vantagens para as Empresas.

<https://www.apesperh.pt/empresas/trabalho-temporario-vantagens-para-as-empresas/>

Assembleia da República (2007). Lei 19/2007, de 22 de maio. Diário da República n.º 98/2007, Série I de 2007-05-22.

Assembleia da República (2009). Lei 7/2009, de 12 de fevereiro. Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12.

Baker, F. R. L., Baker, K. L., Burrell, J. (2021). Introducing the skills-based model of personal resilience: Drawing on content and process factors to build resilience in the workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94, 458-481. <https://doi.org/10.1111/joop.12340>

Balaneasa, M. C. (2021). Particularities of Temporary Work: Advantages and Vulnerabilities. *European Journal of Law and Public Administration*, 8(2), 70-81. <https://doi.org/10.18662/eljpa/8.2/162>

Black, S. L., Washington, M. L., & Schmidt, G. B. (2016). How to stay current in social media to be competitive in recruitment and selection. In R. N. Landers, G. B.

- Schmidt (Eds.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment. Theory, Practice, and Current Challenges* (pp. 197 – 221). Springer.
- Camerman, J., Cropanzano, R., & Vandenberghe, C. (2007). The Benefits of Justice for Temporary Workers. *Group & Organization Management*, 32(2), 176-207. DOI: 0.1177/1059601102287112
- Charoensap-Kelly, P., Broussard, L., Lindsly, M., Troy, M. (2016). Evaluation of a Soft Skills Training Program. *Business and Professional Communication Quarterly*. 79(2), 154-179. DOI: 10.1177/2329490615602090
- Dawson, C., Veliziotis, M., Pacheco, G. & Webber, D. J. (2015). Is temporary employment a cause or consequence of poor mental health? A panel data analysis. *Social Science & Medicine*, 134, 50-58.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2015.04.001>
- Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. DOI: [10.1348/096317902320369712](https://doi.org/10.1348/096317902320369712)
- Dhabuwala, P. A. (2021). Recruitment, Selection and Training of Human Resource in construction: a review. *Reliability: Theory & Applications*, 1(60), 111-120.
http://www.gnedenko.net/Journal/2021/SI_012021/RTA_SI_1_2021-12_111-120.pdf
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., Lee, K. (2010). The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*, 14(6), 35-38. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/importance-soft-skills/docview/751644804/se-2?accountid=39703>

- Dixon, S. (2022a). *Distribution of Instagram users worldwide as of April 2022, by age group*. Retirado de Statista Research Department:
<https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/>
- Dixon, S. (2022b). *Facebook: number of monthly active users worldwide 2008-2022*. Retirado de Statista Research Department:
<https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/>
- Ekimova, V. & Kokurin, A. (2015). Student's Attitudes Towards Different Team Building Methods. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 186, 847-855.
DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.04.157
- Fan C. S., Wei, X. & Zhang, J. (2017). Soft Skills, Hard Skills, and the Black/White Wage Gap. *Economic Inquiry*, 55(2), 1032-1053.
<https://doi.org/10.1111/ecin.12406>
- Ferreira, F. S. & Vargas, E. C. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), 21–39. <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125>
- Ferreira, I., & Santos, M. (2013). Análise da utilização do trabalho temporário em empresas portuguesas: riscos e alternativas. *International Journal on Working Conditions*, 5.
https://sigarra.up.pt/fpceup/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=23227
- Furnham, A., & Palaiou, K. (2017). Applicant attraction to organizations and job choice. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 71-90). Wiley Blackwell.

- Gupta, A. & Saxena, N. (2022). The role of Psychology in Human Resource Management: A Study of the Changing Needs in Managing Workforce in Organizations. *The IUP Journal of Soft Skills*, 16(1), 7-22.
- Haselberger, D., Oberheumer, P., Perez, E., Cinque, M. and Capasso, D. (2012). Mediating Soft Skills at Higher Education Institutions, Handbook of ModEs Project, Education and Culture DG Lifelong Learning Programme. European Union, Brussels.
- Heckman, J.J. & Kautz T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour economics*, 19(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Hopp, C., Minten, A., & Toporova, N. (2016). Signaling, selection and transition: empirical evidence on stepping-stones and vicious cycles in temporary agency work. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 527-547. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1020444>
- ILO (2016). Workplace stress, a collective challenge. International Labour Organization Publications,
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.341>
- Lin, C. P. & Tsai, M. K. (2020). Strengthening long-term job performance: the moderating roles of sense of responsibility and leader's support. *Australian Journal of Management*, 45(1), 134-152. DOI: 10.1177/0312896219842629
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: what matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>

- Majid, S., Chithra, M. E, Aung E. M. & Oo, K. T. (2019). The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers' Perspectives. *The IUP Journal of Soft Skills*, 13(4).
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/importance-soft-skills-employability-career/docview/2330760547/se-2?accountid=39703>
- Ministério do Emprego e da Segurança Social (1989). Decreto-Lei n.º 358/89 do Diário da República. Série I de 1989-10-17, 4553 – 4560.
<https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/358-1989-548993>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: a synthesis of the research on organizations design. *Management Science*, 26(3), 322-341.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Naser, M. (2021). Revealing the power of impact between recruitment, selection and career planning and achieve innovation then entrepreneurship: a study in U.A.E. *Arab Journal of Administration*, 41(4), 407-424.
- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189.
<https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2016). Código Deontológico. Ordem dos Psicólogos.
- Pastor, I. (2012). Increasing an organization's attractiveness by promoting its reputation during the recruitment interview process. *Procedia Economics and Finance*, 3, 415-419. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00173-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00173-6)
- Ployhart, R. E., Tippins, N. T., Schmitt, N. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 years of Selection and Recruitment at the Journal of Applied Psychology.

Journal of Applied Psychology, 102(3), 291-304.

<https://dx.doi.org/10.1037/apl0000081>

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft skills needed in today's workplace. *Business and Professional Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.

DOI: 10.1177/1080569912460400

Sancha, C., Wiengarten, F., Longoni, A. & Pagell, M. (2020). The moderating role of temporary work on the performance of lean manufacturing systems.

International Journal of Productio Research, 58(14), 4285-4305.

<https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1651458>

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>

Sharma, S., & Shekhawat, S. (2020). Learning Soft Skills Through Group Discussions.

The IUP Journal of Soft Skills, 14(4), 12-19.

Sharma, V. (2018). Soft Skills: An Employability Enabler. *The IUP Journal of Soft Skills*, 7(2), 25-32.

Speer, A. B., Tenbrink, A. P., Schwendeman, M. G., Wegmeyer, L. J. (2020). Individual differences in effective interview design: Factors affecting question choice.

International Journal of Selection and Assessment, 28, 310-321. DOI:

10.1111/ijsa.12297

Synergie (2019). Manual de Funções. Synergie.

Synergie (2021a). Manual de Acolhimento e Qualidade. Synergie.

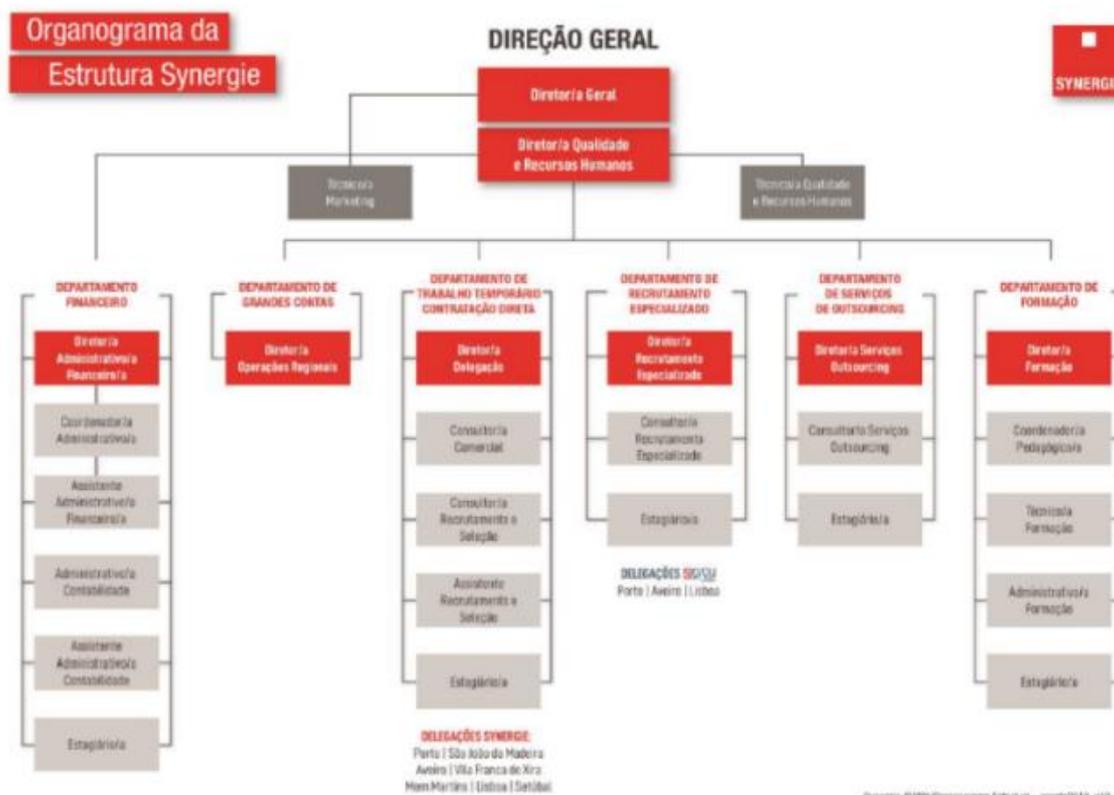
Synergie (2021b). O nosso grupo. <https://synergie.pt/pt/menu/grupo-synergie>

Taylor, P. J., & Small, B. (2002). Asking applicants what they would do versus what they did do: a meta-analytic comparison of situational and past behavior

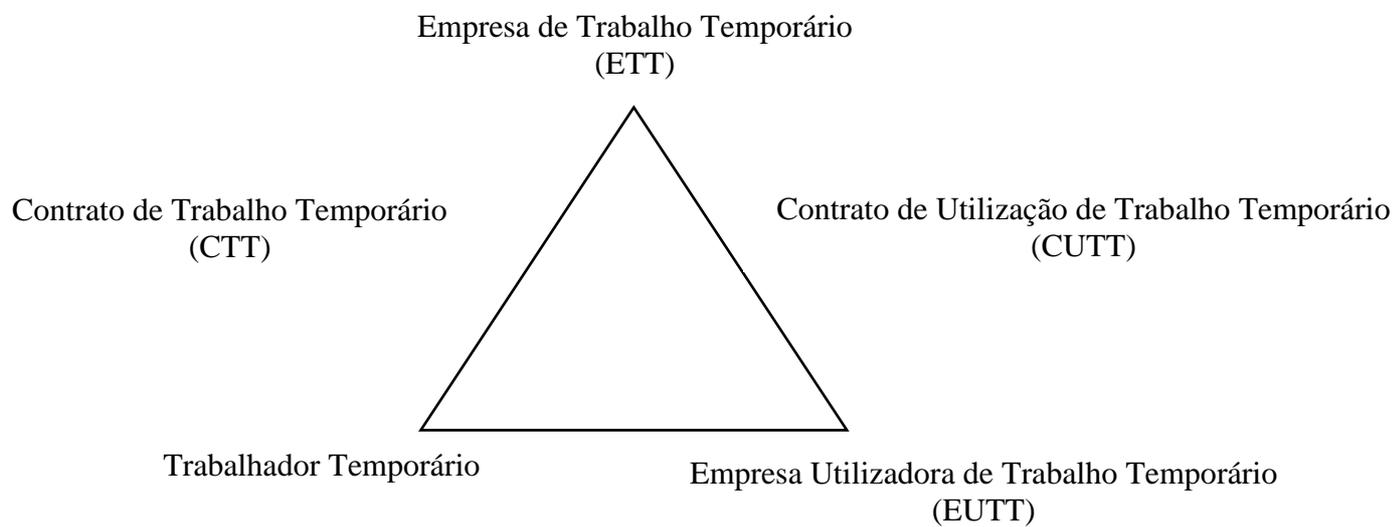
- employment interview questions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 277-294. DOI:[10.1348/096317902320369712](https://doi.org/10.1348/096317902320369712)
- Tianya, L. I. (2015). Organizational Culture and Employee Behaviour: Case Study. (Bachelor Thesis). Lahti University of Applied Science.
- Vasile, G. I. & Zhan, X. (2020). Recruitment, Selection and Integration in the Human Resource Management. *Internal Auditing & Risk Management*. 3(59), 34-40. 10.5281/zenodo.4058355
- Vosko, L. F. (2008). Temporary Work in Transnational Labor Regulation: SER-Centrism and the Risk of Exacerbating Gendered Precariousness. *Social Indicators Research*, 88, 131-145. DOI: 10.1007/s11205-007-9206-3
- Wats, M. & Wats, R. K. (2009). Developing Soft Skills in Students. *The International Journal of Learning*, 15(12), 1-10.
- Wegmeyer, L. J., Tenbrick, A. P., Delacruz, A. Y., Salim, R., Speer, A. B. (2020). Interviews from Scratch: Individual differences in writing interview questions. *Journal of Personnel Assessment and Decisions*, 1, 15-23. DOI: <https://doi.org/10.25035/pad.2022.01.002>

Anexos

Anexo 1

Organograma Synergie Portugal

Anexo 2***Organograma Synergie Aveiro***

Anexo 3***Relação Triangular do Trabalho Temporário***

Anexo 4

Plano de Atividades

Apresentação das principais áreas/domínios de intervenção e atividades previstas

O estágio realizado na *Synergie* é previsto que se foque apenas no Recrutamento e Seleção, providenciando algum apoio ao Departamento Administrativo e ao Departamento de Recrutamento Especializado.

Ao estar integrada no Departamento de Recrutamento e Seleção de Trabalho Temporário está definido que as atividades irão passar pela análise de postos de trabalho e análise de funções; redação e publicação de anúncios nos sites *netempregos*, *sapo* e no site oficial da *Synergie* (em certos casos, poderá ser necessário também publicar nas redes sociais como, o *linkedin* e o *facebook*) e gestão de fontes de recrutamento; acompanhar as pessoas no preenchimento das suas candidaturas; fazer a triagem curricular das candidaturas recebidas para cada oferta, através da plataforma de Recursos Humanos ARHNET; realização de entrevistas de seleção à distância, por telefone ou videochamada; e, após cada entrevista, elaborar as Sínteses Biográficas (que incluem os dados biográficos, habilitações literárias, experiência profissional, outros conhecimentos e um parecer *Synergie*) dos melhores candidatos para serem encaminhados ao Cliente.

Tudo isto exige um Registo de Atividades na plataforma anteriormente referida – ARHNET – de forma a garantir os requisitos do Sistema de Gestão de Qualidade.

Para além disto, serei incumbida de dar qualquer tipo de apoio administrativo (incluindo, fazer arquivo e entregar o correio sempre que necessário); proceder ao atendimento telefónico tanto de candidatos, colaboradores, clientes; e, prestar esclarecimentos genéricos sobre a atividade da empresa.

No entanto, enquanto a organização de acolhimento não tiver as condições necessárias para realizar todas as atividades originalmente definidas, foi definido que realizaria três Guiões de Entrevistas de Recrutamento (tanto para trabalho temporário/contratação direta, como para recrutamento especializado), cujas questões avaliem as *soft skills* dos candidatos para as ofertas dos clientes. As questões vão ser todas elaboradas e justificadas com base em fundamentação teórica.

Os guiões destinam-se a avaliar as *soft skills* dos candidatos para funções de liderança – espírito de equipa, capacidade de liderança, proatividade, resiliência, empatia,

escuta ativa, pontualidade, gestão de tempo, rigor, bom relacionamento interpessoal, capacidade de análise, abertura à aprendizagem -, funções comerciais – organização, comunicativo, pontualidade, gestão de tempo, empatia, dinamismo, assertividade, abertura à aprendizagem – e funções fabris e/ou administrativas – pontualidade, atitude profissional adequada, dedicação, responsabilidade, motivação, espírito de equipa, organização, capacidade de resolução de problemas, resistência ao stress, capacidade de adaptação, abertura à aprendizagem.