



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ana Catarina Dias Bastos

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2022/2023

Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado
em Psicologia Organizacional, orientado pelo Professor Doutor
Paulo Renato Martins Ribeiro Silva Lourenço

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

junho de 2023

Agradecimentos

A concretização e o fim deste percurso não seriam possíveis sem o apoio das pessoas que fazem parte da minha vida, bem como das que foram aparecendo durante esta fase.

Quero começar por agradecer à minha família, em particular aos meus pais, simplesmente, por tudo o que fizeram por mim para eu hoje poder estar aqui a agradecê-los. Aproveito este parágrafo para agradecer também ao outro elemento da família, o elemento felino, a Luna, a que mais me aturou durante a realização deste relatório.

Quero agradecer ao meu Rodrigo, pela infinita paciência, pelo amor, carinho, amizade, apoio, força, dedicação e confiança.

Quero agradecer à Cristiana, pela amizade, pelas conversas aliviantes e motivadoras e pelo ombro amigo sempre que precisei.

Quero também agradecer à equipa da Synergie de Aveiro, em especial à Dra. Gabriela Gradeço, por me ter acolhido e dado a oportunidade de estagiar numa grande empresa que me possibilitou crescer como profissional e como pessoa.

Igualmente, um especial agradecimento às minhas colegas na Synergie, que sem elas sem dúvida alguma que não teria retirado um aproveitamento tão positivo como retirei desta experiência. Também gostaria de mencionar a colega felina, Joaquina, que sempre que decidia visitar-nos, alegrava ainda mais os meus dias.

Quero agradecer ao Dr. Prof. Paulo Renato Lourenço, pela sabedoria, pela orientação, pela empatia e compreensão, pelo apoio, pelo voto de confiança e pela motivação nos momentos de maior incerteza e insegurança.

Quero agradecer aos meus colegas do meu grupo de orientação de estágio pela partilha, colaboração e companheirismo, pelas dúvidas, incertezas e entreajuda.

Por fim, quero agradecer a todos que de alguma forma, mesmo com o mais pequeno gesto, contribuíram para eu estar aqui hoje!

Índice	
Introdução	3
Apresentação do sistema de ação	4
Apresentação da Entidade de Acolhimento	4
Missão, Visão e Valores da Synergie	5
Os Serviços da Synergie	6
Estrutura Organizacional da Synergie	7
A Delegação de Aveiro	8
Trabalho Temporário	9
Conceitos e Legislação Portuguesa	9
Vantagens e Desvantagens do Trabalho Temporário	12
Atividades desenvolvidas	14
Recrutamento e seleção	15
<i>Criação e Publicação de Anúncios</i>	20
<i>Triagem Curricular e Análise de Candidaturas</i>	21
<i>Realização de Entrevistas</i>	23
Acolhimento	27
Mapa de seguimento de processos	29
Participação na Feira de Entrevistas de Emprego da Universidade de Aveiro ..	31
Análise Crítica	32
Conhecimentos e Competências Adquiridas/Desenvolvidas	32
Pontos Fortes	35
Pontos Fracos	36
Estratégias Empreendidas para Superar os Obstáculos Sentidos	37
Principais Contributos Que O Estágio Proporcionou À Organização Acolhedora	39
Propostas de Melhoria	39
Conclusão	40
Referências Bibliográficas	42
Anexos	46
Anexo 1	46
Anexo 2	47
Anexo 3	48
Anexo 4	49
Anexo 5	50

Anexo 6..... 51
Anexo 7..... 52

Introdução

O presente relatório versa sobre o trabalho desenvolvido no estágio curricular realizado na empresa Synergie, mais especificamente na delegação de Aveiro. O estágio ocorreu no âmbito do Mestrado em Psicologia Organizacional da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, sob a orientação académica do Professor Doutor Paulo Renato Lourenço e a orientação na organização da Dra. Arlete Rodrigues, na sede no Porto. Dada à distância entre a sede e a delegação onde ocorreu o meu estágio, a supervisão do mesmo foi feita pela diretora de delegação de Aveiro e a formação pelas Consultoras de Recrutamento e Seleção. O estágio curricular teve uma duração de oito meses e decorreu de forma presencial entre outubro de 2022 e maio de 2023.

Neste estágio, integrei o departamento de Recrutamento e Seleção da agência de Aveiro e exerci o papel de uma Consultora de Recrutamento e Seleção para os serviços de Trabalho Temporário e Recrutamento Direto, tendo também providenciado algum apoio ao Departamento Administrativo aquando tarefas e atividades necessárias. São vários os serviços e atividades de recursos humanos prestados pela empresa Synergie. Contudo, uma vez que o meu estágio se centrou no serviço de Trabalho Temporário, será dado um maior foco a este serviço neste relatório.

Relativamente às atividades realizadas, estas foram semelhantes ao longo de todo o estágio. As atividades que executei de forma mais regular foram a abertura de processos em AHRNET; a criação e publicação de anúncios no site oficial da Synergie, redes sociais e outras plataformas de emprego; pesquisa e análise de candidaturas e triagem curricular; criação de fichas de novos candidatos e atualização da base de dados no software AHRNET; realização de entrevistas presenciais e online e, após as entrevistas, a elaboração de sínteses biográficas, incluindo a elaboração de pareceres. Ao longo do estágio foram surgindo outras atividades. Deste modo, também me foi proposta a atividade de elaborar o meu mapa de seguimentos de processo individual; e a atividade de ficar responsável pelo acolhimento. Por último, tive também a oportunidade de participar e representar a empresa na Feira de Entrevistas de Emprego da Universidade de Aveiro. Estas atividades foram realizadas sempre com o auxílio da plataforma *Acinet Human Resources* (AHRNET).

Quanto a estrutura do relatório, numa primeira fase, será realizada a apresentação da entidade de acolhimento de estágio e a caracterização no seu todo, segundo o Modelo das

Configurações Estruturais de Mintzberg. De seguida será abordada mais especificamente a delegação onde decorreu o estágio. Posteriormente, serão descritas as atividades realizadas sustentando-as teoricamente com literatura existente acerca do tema. Subsequentemente, será feita uma análise global do estágio, consistindo numa reflexão crítica e pessoal sobre o percurso realizado, abordando, para tal, os conhecimentos e competências adquiridas/desenvolvidas, os pontos fortes e fracos, as estratégias adotadas para a superação dos obstáculos que foram aparecendo e os principais contributos do meu estágio para a organização acolhedora. Por fim, será feita uma conclusão, onde incluirá um balanço geral e algumas considerações finais.

Apresentação do sistema de ação

Apresentação da Entidade de Acolhimento

O presente estágio decorreu na multinacional de Gestão de Recursos Humanos e Empresa de Trabalho Temporário, Synergie, mais concretamente na delegação de Aveiro, sobre a orientação da Dra. Arlete Rodrigues, licenciada em Psicologia, exercendo funções de Técnica de Qualidade e Recursos Humanos e estando responsável pela Auditoria Interna.

A Synergie é uma multinacional de origem francesa cuja área de atividade se centra na Gestão dos Recursos Humanos. Está presente no mercado desde 1969, tendo inicialmente começado com o nome ETA (Europe Technical Assistance). Apenas em 1989 adotou o nome e o logo pelo qual é hoje conhecida (Synergie, 2022a). Atualmente, o Grupo Synergie está presente em 17 - Portugal, França, Espanha, Itália, Bélgica, República Checa, Suíça, Luxemburgo, Eslováquia, Polónia, Holanda, Alemanha, Reino Unido, Áustria, Austrália, Canadá e China - com cerca de 750 delegações, e com mais de 70.000 trabalhadores (Synergie, 2022b). Em 2021, a empresa foi a quinta maior empresa de recrutamento na Europa (Synergie, 2022a).

Em Portugal, a Synergie começou a sua história em maio de 1999, inaugurando a sua primeira delegação na cidade do Porto e onde se encontra desde então sediada. Atualmente, a Synergie tem em Portugal oito delegações, nomeadamente, na zona do Porto, Lisboa, Aveiro, Mem Martins, São João da Madeira, Setúbal, Vila Franca de Xira e, mais recentemente, em Águeda (Synergie, 2022b). Desta forma, cada delegação atua na sua zona geográfica e todas são coordenadas e controladas pela sede.

Missão, Visão e Valores da Synergie

Para abordarmos a missão, visão e valores da Synergie, primeiramente será abordado o tema da cultura organizacional, dada a sua ligação. A cultura de uma organização pode definir-se como um padrão de pressupostos básicos que funcionaram tão bem anteriormente que foram considerados como premissas válidas dentro da organização. Assim, este padrão de pressupostos básicos é instituído e transmitido aos novos membros como a forma correta de como as coisas são feitas ou percebidas dentro da organização relativamente a um problema ou um assunto (Schein, 2010; Gomes et al., 2017). Schein (2010) propôs a ideia de que a cultura organizacional é formada por diferentes elementos culturais: os artefactos, os valores e os pressupostos básicos. Estes diferem na sua visibilidade e interpretação. O elemento cultural mais visível são os artefactos. Na Synergie, este pode ser observado bastante facilmente através da decoração das delegações em si, do *merchandising* e o modo de vestir e falar dos colaboradores, i.e., formal.

O seguinte elemento cultural mais visível são os valores, estando aqui presentes os valores, a missão e visão da organização (Gomes et al., 2017). A Synergie tem como missão ajudar as Empresas-Cliente a gerir os seus Recursos Humanos (RH) de forma adequada consoante às suas necessidades específicas, ao fornecer soluções para essa melhor gestão, e tendo, desta forma, como visão “Tornar-se líder nos diversos setores onde atua com especial enfoque no desenvolvimento do Capital Humano” (Synergie, 2022b, p. 10).

Quanto aos valores, estes traduzem-se em comportamentos desejados observáveis de forma a atingir a missão da organização (Gomes et al., 2017). Deste modo, para cumprir a sua missão a Synergie guia-se pelos valores de rigor, paixão, transparência, integridade, profissionalismo, motivação, promovendo a criatividade e a qualidade (Synergie, 2022b).

Adicionalmente, a Synergie Portugal é uma empresa que aposta imenso na qualidade e na competência, estando, desta forma, certificada pela norma NP EN ISO 9001, no que respeita ao Sistema de Gestão de Qualidade (Synergie, 2022b). A ISO 9001 adota a abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA - Plan, Do, Check, Act - de melhoria contínua e integra o pensamento baseado em risco. Com a implementação desta norma, o objetivo passa por melhorar a qualidade dos seus produtos/serviços e garantir a satisfação dos clientes, ao adotar uma abordagem por processos ao desenvolver, implementar e melhorar a eficácia do Sistema de Gestão de Qualidade (Instituto Português da Qualidade, 2015) Para a Synergie é crucial o desenvolvimento de uma

imagem de elevada competência, nomeadamente no que respeita à qualidade dos seus serviços e às boas práticas de todos os colaboradores nela envolvidos, e garantir aos clientes e colaboradores serviços de qualidade, transparência, rigor e profissionalismo.

Os Serviços da Synergie

A Synergie é uma empresa prestadora de serviços e, atendendo e tentando ir ao encontro das necessidades dos Clientes e do mercado, dispõe de serviços em cinco vertentes:

- recrutamento especializado
- trabalho temporário
- *outsourcing*
- formação e consultoria (Synergie, 2022b).

No que toca ao recrutamento especializado, este é um tipo de processo de Recrutamento e Seleção (R&S). A Synergie tem uma marca própria, a S&you, onde integra uma equipa qualificada e especializada que atuam exclusivamente a esta atividade e com experiência e um *know-how* de apoio ao processo de R&S para quadros de *Middle* e *Top Management* (Synergie, 2022b).

O trabalho temporário (TT) para a Synergie é “uma das formas mais eficazes e eficientes de gestão da incerteza com impacto direto na Gestão dos Recursos Humanos” (Synergie, 2022b, p.7). Aumento do volume de trabalho, substituição de um trabalhador ausente por férias ou por baixa médica, necessidades de mão-de-obra pontuais, são exemplos de algumas situações onde o TT permite alcançar os objetivos pretendidos. Deste modo, através destes serviços, a Synergie procura responder às necessidades das empresas-clientes relativamente à necessidade de mão de obra através da pesquisa e avaliação de candidatos que, uma vez selecionados, ficam vinculados através de um contrato de trabalho temporário e exercem uma atividade profissional nas instalações e para a empresa utilizadora (Synergie, 2022b), resultando assim numa relação triangular entre a empresa de Trabalho Temporário (Synergie), o candidato colocado e a empresa utilizadora (Synergie, 2022b).

O serviço de *outsourcing* refere-se à atividade de uma entidade empregadora contratar outra para desempenhar uma função na qual a primeira não desempenha e na qual a segunda empresa é tida como especialista (Synergie, 2022b). Deste modo, a Synergie trata de organizar o serviço para conseguir os recursos necessários para responder à necessidade da organização em questão.

Relativamente à formação, a Synergie é uma entidade formadora certificada pela DGERT (Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho). Deste modo, fornece projetos formativos em formatos presenciais e/ou online para os mais diversos públicos, desde os seus próprios colaboradores como para o público em geral como para os seus clientes, consoante as necessidades apresentadas, nos mais diversos temas, nomeadamente, Desenvolvimento Pessoal, Línguas e Literatura Estrangeiras, Comércio, Contabilidade e Fiscalidade, Gestão e Administração, Enquadramento na Organização/Empresa, Direito, Informática na Ótica do Utilizador, e Segurança e Higiene no Trabalho (Synergie, 2022b). Para além disso, no desempenho da sua atuação, inclui-se ainda a conceção e desenvolvimento de Projetos de Consultoria nas empresas no âmbito da sua formação (Synergie, 2022b).

Estrutura Organizacional da Synergie

As organizações trabalham para atingir metas e objetivos e a sua estrutura organizacional dita o modo do seu funcionamento para os atingir. Quando falamos da estrutura organizacional de uma empresa referimo-nos à configuração formal dos seus componentes, nomeadamente, às tarefas, responsabilidades, disposições hierárquicas e autoridade dentro da organização (Galbraith, 1987; Greenberg, 2011). Desta forma, conseguimos perceber como está desenhada e estruturada, de que forma os vários departamentos, equipas e os seus papéis estão dispostos e como a autoridade e a comunicação fluem dentro da organização.

Tendo como referência o Modelo das Configurações Estruturais de Mintzberg (1980), dado à relevância deste neste domínio, e tendo em consideração as funções, o tamanho, a idade, a disposição geográfica do grupo Synergie e o facto de ser composta por vários departamentos que atuam de forma quase autónoma, reportando a uma entidade máxima – a sede, podemos considerar que este se apresenta como uma organização com uma estrutura divisional. Esta configuração estrutural apresenta um conjunto de unidades/divisões com a sua própria função específica, relativamente autónomas e independentes, ligadas entre si e coordenadas e controladas por uma unidade de topo, central. Dado o seu grau de autonomia e independência, em cada uma destas divisões, o gestor divisional possui um elevado grau de responsabilidade pelo desempenho da sua divisão e um elevado grau de autoridade, para tomar decisões (Lunenburg, 2012; Mintzberg, 1980).

Tal como referido anteriormente, no ano de 2022 o grupo Synergie abriu uma nova delegação, perfazendo um total de oito delegações. Estas prestam os seus diversos serviços de forma quase autónoma e independente, tendo o próprio controlo sobre as suas funções operativas, na sua zona geográfica e são coordenadas e controladas pela sede. No que diz respeito à estrutura da Synergie (Anexo 1), a sede da Synergie é então composta pelo Diretor Geral da Synergie e a Diretora de Qualidade e Recursos Humanos no topo estratégico, a qual toda as unidades de negócio, neste caso, os vários departamentos, reportam. Apesar de ser feita uma divisão entre os vários departamentos, estes trabalham de forma interligada e interdependente. Cada delegação possui uma chefia intermédia, o/a Diretor/a de Delegação, responsável pela coordenação da equipa e também pela prospeção comercial, sendo assim também consultores comerciais.

A Delegação de Aveiro

Após caracterizar a empresa Synergie, importa abordar e caracterizar mais concretamente a delegação de Aveiro, uma vez que foi aqui que decorreu o estágio.

A delegação de Aveiro encontra-se dividida em três departamentos: comercial, administrativo e R&S (Anexo 2). Dentro do R&S, encontramos o trabalho temporário e o recrutamento direto. A zona geográfica de atuação é essencialmente a zona de Aveiro, atuando pontualmente também nas zonas de Coimbra e Viseu.

O Departamento Comercial, dirigido pela Diretora de Delegação, é responsável prospeção comercial, ou seja, é responsável pela angariação, fidelização e contacto com Clientes e Empresas-Clientes. Após receção de um pedido de recrutamento pelo departamento Comercial, este era direcionado para o departamento de R&S.

O Departamento de R&S, após a receção do pedido, tendo em conta o perfil pretendido, dá início ao processo de R&S mais adequado, realizando tarefas como: criação do processo em AHRNET, criação e publicação do anúncio, triagem curricular e análise de candidaturas, entrevistas e, se o candidato for considerado válido para a oferta, sucedia-se ao envio da sua candidatura para o Cliente. Este avaliava e decidia se queria avançar com a contratação do candidato. Se sim, o processo deste era dirigido para o Departamento Administrativo.

O Departamento Administrativo, se for no serviço de Trabalho Temporário, fica a partir daqui responsável por tratar de todo o processo de contratação e admissão do candidato, desde a elaboração do contrato à marcação do exame médico e a processamentos salariais. No caso de um processo de Recrutamento Direto, o

recrutamento termina quando o Cliente seleciona o candidato. O processo administrativo, neste serviço, passa para a responsabilidade do Cliente.

Durante o meu tempo na agência, a equipa era constituída por cinco colaboradores, contando comigo: a diretora de delegação responsável pela área comercial e pela gestão da equipa; uma colega responsável pela área administrativa; uma colega responsável pela gestão e R&S de apenas uma Empresa-Cliente, dada a exigência e o volume de trabalho da empresa; uma colega responsável pelo R&S; e eu, alocada também ao departamento de R&S. Embora tenhamos funções diferentes, existia um trabalho de equipa entre todos. Importante mencionar que em 2022 foi criada a agência de Águeda, sendo delegada pela mesma diretora que a agência de Aveiro, havendo assim um enorme e constante contacto com a colega dessa agência. Na agência de Águeda, atuam mais em regime de Gestões de Contrato, estando a colega mais direcionada para o administrativo.

Nesta delegação, a maior parte dos pedidos recebidos são para Trabalho Temporário, havendo pontualmente pedidos para Recrutamento Direto, e Gestão Contratual. A diferença entre eles é que quando se trata de um pedido de Trabalho Temporário, existe todo o processo de R&S de candidatos e o seu processo administrativo. No Recrutamento Direto, existe todo o processo de R&S, mas o candidato selecionado pela Empresa-Cliente passa diretamente para a empresa. Por último, na Gestão Contratual é a Empresa-Cliente que envia o candidato já selecionado e a Synergie apenas trata da parte administrativa, ficando com esse colaborador.

Trabalho Temporário

Conceitos e Legislação Portuguesa

Com a pressão da globalização, o desenvolvimento tecnológico e a complexidade e instabilidade do trabalho, as organizações atualmente vêm-se inseridas num contexto em permanente mudança e constante incerteza, e, portanto, estão sensíveis à necessidade de adaptação e de inovação. Desta forma, temos assistido a um afastamento das organizações da relação de emprego tradicional, i.e., uma relação definida por um contrato sem termo com horário de trabalho a tempo inteiro, e cada vez mais a adotar estratégias organizacionais de trabalho menos convencionais, como contratos a termos fixos, trabalhadores em modo part-time e trabalhadores temporários (Organização Internacional do Trabalho, 2016).

A tendência que se tem assistido na Europa é de um crescimento da utilização de trabalhadores temporários (OIL, 2016; ter Weel, 2018). Efetivamente, segundo a OIL

(2016), em 2014, cerca de 12.3% dos trabalhadores estavam a contratos temporários, com Portugal à frente na sua utilização com cerca de 22% dos trabalhadores com um contrato temporário. Atualmente, após a crise pandémica que se sucedeu e que empurrou os trabalhadores temporários para o desemprego, esta percentagem diminuiu, encontrando-se em 2022 nos 16,6%, e situando Portugal no 4º lugar dos países da UE com maior percentagem de trabalhadores a exercerem funções em regime de contrato temporário (PORDATA, 2023). A média dos países da UE ronda os 14% (PORDATA, 2023). Os grupos que mais se encontram neste tipo de trabalho são os jovens, as mulheres e indivíduos com baixos níveis de escolaridade e/ou qualificações (Booth et al., 2002). Embora tenha-se a ideia pré-estabelecida que apenas encontramos trabalhadores temporários em fábricas/indústria, atualmente encontramos trabalhadores temporários nas mais variadas funções, desde a indústria a cargos mais administrativo ou mesmo na direção de um cargo de uma empresa (Decenzo et al., 2016).

No nosso país, o trabalho temporário surgiu na década de 60, mas devido à falta de regulamentação, o trabalho temporário era feito de forma marginal e indigna. Apenas em 1989 nasceu o primeiro Decreto-lei, regularizando o exercício da atividade das empresas de trabalho temporário e as suas relações contratuais com os trabalhadores temporários e as respetivas Empresas-Utilizadoras de Trabalhadores Temporários (Alves, 2017). Desta forma, a atividade de cedência temporário de trabalhadores está sujeita a licença. Para a Synergie, e outras Empresas de Trabalho Temporário, se tornarem agências de trabalho temporário, precisam de reunir um conjunto de requisitos, nomeadamente, idoneidade, ter uma estrutura organizativa adequada, uma situação contributiva na Autoridade Tributária e Segurança Social regularizadas e devem ter uma denominação social que inclua a designação "trabalho temporário". Para além disso, devem também constituir uma caução a favor do Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEFP.

Segundo a Autoridade para as Condições de Trabalho (2008), o Trabalho Temporário pode descrever-se como a “relação de trabalho triangular em que uma entidade empregadora (empresa de trabalho temporário) contrata, remunera e exerce o poder disciplinar sobre um trabalhador (trabalhador temporário), colocando-o a prestar a sua atividade numa outra entidade (utilizador) que o recebe e exerce, de uma forma delegada, os poderes de autoridade e direção” (p. 3). Esta relação pode ser representada como se encontra no Anexo 3. Desta forma, importa definir alguns conceitos (Manilal, 2017):

- Empresa de Trabalho Temporário (ETT): pessoa, singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores da atividade de trabalhadores que, para esse efeito, admite e retribui;
- Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário (EUTT): 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;
- Trabalhador temporário (TT): pessoa que celebra com uma empresa de trabalho temporário um contrato de trabalho temporário ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária;
- Contrato de trabalho temporário (CTT): contrato de trabalho a termo celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar a sua atividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de trabalho temporário;
- Contrato de utilização de trabalho temporário (CUTT): contrato de prestação de serviço a termo resolutivo entre um utilizador e uma empresa de trabalho temporário, pelo qual esta se obriga, mediante retribuição, a ceder àquele um ou mais trabalhadores temporários.

Importante referir que de acordo com os artigos 175º e 176º do Código de Trabalho (CT), é imperativa a justificação da situação em que é celebrado o CUTT. As situações em que pode ser celebrado um CUTT são a substituição direta ou indireta de trabalhador por motivo de: impedimento temporário de prestar trabalho; ter pendente em juízo uma ação de apreciação de ilicitude de despedimento; licença sem retribuição; passar a prestar trabalho a tempo parcial por período determinado. Para além disso, também se incluem as situações de atividade sazonal; acréscimo excecional de atividade da empresa; execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro; vacatura de posto de trabalho quando decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento; necessidade intermitente de mão-de-obra, determinado por flutuação da atividade durante dias ou partes de dia; necessidade intermitente de prestação de apoio familiar direto, de natureza social durante o dia ou partes do dia; realização de projeto temporário, designadamente instalação ou reestruturação da empresa, montagem ou reparação industrial. O CUTT celebrado fora das situações anteriormente mencionadas torna-se nulo (Decreto-Lei nº 7/2009, 2009). Estes contratos podem ser a termo certo ou

incerto e devem, obrigatoriamente, responder à forma escrita, conter a identificação de ambas as partes e assinados em duplicado, sendo um entregue à outra parte.

Deste modo, a Synergie é a ETT que detém as responsabilidades de uma entidade patronal, que trata de recrutar, contratar e remunerar os trabalhadores temporários, no entanto, não prescreve o seu trabalho. Em contrapartida, a Empresa-Cliente, a EUTT, recebe o trabalhador e exerce um poder de direção sobre o mesmo (Synergie, 2022a; Manilal, 2017). Ou seja, o exercício de poder disciplinar encontra-se da responsabilidade da Synergie, que é a entidade patronal dos trabalhadores temporários, e a EUTT exerce o poder de direção. Durante a cedência temporária, a EUTT determina a duração do contrato de trabalho temporário (CTT), bem como a sua suspensão (Manilal, 2017).

É de referir que não são só as Empresas-Clientes que se têm de adaptar e tornar flexíveis no mundo atual. Com o aumento das Empresas de Trabalho Temporário em Portugal, elas também tiveram de modificar a sua estratégia organizacional. Assim, começou a ser uma prática comum nas ETT em Portugal colocarem um dos seus técnicos de recursos humanos a trabalhar diretamente nas instalações das Empresas-Clientes (Chambel, 2011 citado em Alves, 2017). Durante o meu estágio na Synergie, tive oportunidade de observar a adoção desta prática. A consultora de R&S que está alocada somente a uma Empresa-Cliente começou a ir dois dias por semana para as instalações da empresa, sendo que o intuito é gradualmente começar a ir com mais frequência. Deste modo, o pretendido é conseguir conhecer melhor as características do cliente, conseguir antecipar as necessidades do cliente e agilizar com maior rapidez as suas práticas de recursos humanos e incentivar e tornar mais acessível a comunicação com os trabalhadores temporários da Empresa-Cliente, que se tiverem alguma questão ou dúvida podem ir dirigir-se pessoalmente à Consultora quando esta estiver na Empresa-Cliente, não tendo estes de se deslocarem à Agência de Trabalho Temporário.

Vantagens e Desvantagens do Trabalho Temporário

O recurso à modalidade do trabalho temporário tem as suas vantagens e desvantagens para todas as partes da relação de trabalho triangular.

Dado as ETT possuírem uma base de dados com informações detalhadas acerca dos candidatos, as EUTT acabam por não necessitar de despender tempo com processos de RH, como o recrutamento e seleção pois acabam por ter acesso a trabalhadores previamente selecionados e com um perfil adequado às suas necessidades, tendo até a possibilidade de os “testarem” antes de efetivamente passarem para a empresa. Para além

disso, também não tem de despender tempo com outros processamentos administrativos, como o processamento salarial, nem despender tempo com o cumprimento de várias obrigações legais e do exercício do poder disciplinar, pois os procedimentos administrativos da ETT asseguram a legalidade dos procedimentos. Para além disso, usufruem de um apoio acrescido de consultoria e gestão de recursos humanos e, sem acréscimo de custos, aconselhamento quanto à legalidade de procedimentos (APESPERH, 2023a).

Vários são os motivos que levam as pessoas a tornarem-se trabalhadores temporários. De acordo com Chambel e Sobral (2019), existem dois tipos de trabalhadores temporários, os voluntários e os involuntários. No primeiro grupo, temos os que optam por esta modalidade devido à sua flexibilidade, liberdade e variedade de trabalho. No segundo grupo, encontramos os que escolhem esta modalidade porque não têm o que pretendem, um trabalho fixo. No caso dos trabalhadores, e segundo a Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos (2023b), as vantagens de serem trabalhadores temporários são: maior facilidade de conseguirem um trabalho que compatibilize as suas capacidades e necessidades, como a sua localização e horários; garantia legal da retribuição; aquisição de experiência e qualificações através de inserção em diferentes postos de trabalhos, em diversas empresas e com diferentes culturas; possibilita os trabalhadores enriquecerem o seu currículo (CV), podendo posteriormente terem um acesso mais fácil a postos de trabalho de cariz permanente. Adicionalmente, como em alguns casos se trata de situações pontuais, também permite ainda que pessoas mais velhas consigam encontrar emprego e outras conciliar dois trabalhos, e outras os estudos com o trabalho (Meškienė & Tamošiūnas, 2019). Em suma, as vantagens passam por uma maior flexibilidade e variedade, enriquecimento do currículo e desenvolvimento de capacidades e competências e possibilidade de virem a integrar os quadros das empresas.

As desvantagens desta modalidade para o trabalhador prendem-se por este não estar diretamente ligado à empresa em que vai prestar os seus serviços. Uma das desvantagens segundo Chambel e Sobral (2019) passa por não existir investimento em formações tanto por parte da ETT como pela EUTT, dado o cariz curto da estadia do trabalhador temporário na empresa. Neste seguimento, estudos indicam que estes trabalhadores parecem ser mais suscetíveis a sofrer acidentes de trabalho, já que possuem menos experiência com o local de trabalho e têm menos tempo para perceber como funciona a

atividade. Por se tratar de trabalhadores temporários, as próprias empresas têm menos incentivos para fornecer formações de prevenção de acidentes e segurança do trabalho a estes colaboradores (De Graaf-Zijl, 2005; Picchio & van Ours, 2017). Para além disso, como a sua segurança no trabalho fica da responsabilidade da ETT e não da EUTT, estes demonstram ter mais dificuldade em reportar um acidente ou problema no trabalho (De Graaf-Zijl, 2005). Para além disso, este tipo de modalidade também está associado a salários e benefícios sociais inferiores aos comparados com os seus colegas permanentes.

Uma das dimensões mais fortemente afetadas é a de insegurança no trabalho, i.e., a perceção que este tem sobre a potencial perda involuntária do seu trabalho (De Cuyper, et al., 2019), estando relacionada negativamente com a satisfação laboral e com o bem-estar (De Cuyper, et al., 2019). Se um trabalhador estiver a longo prazo neste regime temporário, o seu nível de motivação, satisfação laboral e do bem-estar tende a ser negativamente afetado (Aleksynska, 2018; Chambel & Sobral, 2019), o que poderá resultar numa diminuição do seu desempenho, deixando a EUTT a ter de lidar com um aumento na probabilidade de absentismo e *turnover* (Aleksynska, 2018).

Atividades desenvolvidas

O estágio curricular iniciou com a apresentação da equipa e as respetivas funções que cada membro desempenhava. O acolhimento foi feito pela diretora da delegação e pela consultora de recrutamento e seleção que mais de perto observei e tive contacto ao longo de todo o estágio. Numa primeira fase, foram-me dadas a conhecer e discutidas as atividades previstas a realizar. Sendo a minha principal área de intervenção o recrutamento e seleção, inicialmente, foi-me dada uma formação para conhecer um pouco da história da empresa, assim como para conhecer o Sistema de Gestão da Qualidade implementado, respetivos documentos, instrumentos e procedimentos organizacionais internos, assim como as obrigações legais inerentes à Gestão de Recursos Humanos. Para além disso, tive formação sobre o software de Gestão de Recursos Humanos *Acinet Human Resources* (AHRNET) direcionado para o Recrutamento e Seleção.

Relativamente às atividades realizadas, estas foram semelhantes ao longo de todo o estágio. As atividades que executei de forma mais regular foram a abertura de processos em AHRNET; a criação e publicação de anúncios no site oficial da Synergie, redes sociais e outras plataformas de emprego; pesquisa e análise de candidaturas e triagem curricular. criação de fichas de novos candidatos e atualização da base de dados no software

AHRNET; observação/realização de entrevistas presenciais ou online e, após as entrevistas, a elaboração de sínteses biográficas, incluindo a elaboração de pareceres.

Para além das atividades anteriores mencionadas, também me foi proposta a atividade de elaborar o meu mapa de seguimentos de processo individual e a atividade de ficar responsável pelo acolhimento. Adicionalmente, foi-me também delegada a responsabilidade de rececionar as candidaturas em inglês da agência de Aveiro e da agência de Águeda. Por último, tive também a oportunidade de participar e representar a empresa na Feira de Entrevistas de Emprego da Universidade de Aveiro. De seguida irei abordar, explicar e analisar as atividades que realizei e considereei mais relevantes no meu estágio.

Recrutamento e seleção

Dado que a principal área de atuação da Synergie de Aveiro é o Trabalho Temporário, as atividades desenvolvidas ao longo do estágio incidiram essencialmente no processo de R&S. Este processo refere-se ao modo de como são atraídos, escolhidos e contratados os recursos humanos certos para uma determinada oferta de trabalho (Rodrigues & Rebelo, 2011a).

O recrutamento diz respeito à maneira como se atrai um conjunto de candidatos em que se irá, posteriormente, fazer uma seleção. A maneira como este é realizado influencia o número e o tipo de candidatos que se pode atrair. O papel de um recrutador passa essencialmente por conseguir promover a organização da melhor forma e conseguir atrair o maior número de candidatos adequados possíveis (Elearn, 2008; Decenzo et al., 2016). Deste modo, existe um conjunto de fatores que podem afetar a escolha dos métodos de recrutamento e a sua eficácia, nomeadamente, a imagem da organização, a atratividade e a natureza da função, políticas internas e o orçamento (Decenzo et al., 2016).

Existem três tipos de recrutamento: interno, externo e misto (Rodrigues & Rebelo, 2011a). O primeiro acontece quando se opta por promover um indivíduo já presente dentro da organização (Decenzo et al., 2016). Quando as organizações decidem renovar e procurar um talento novo ou estão com alguma necessidade de que as competências e a força de trabalho atual não são suficientes, recorrem ao recrutamento externo (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Este tipo de recrutamento externo tem as vantagens de resultar num maior e mais diversificado conjunto de candidatos levando, conseqüentemente, a uma maior abrangência e seletividade, dando também projeção e reforço à imagem da organização enquanto entidade empregadora (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Neste

seguimento, um novo cliente da Synergie durante o meu período de estágio surgiu porque tinham visto uma das nossas ofertas numa plataforma de emprego, entrando posteriormente em contacto com a Consultora Comercial de forma a saber mais informações do nosso funcionamento.

As principais fontes de recrutamento externo são: anúncios; recomendações por parte de colaboradores (referências); feiras de emprego; internet; centros de emprego, etc., (Decenzo et al., 2016). O meio de recrutamento mais utilizado pela Synergie é a criação e publicação de anúncios através da internet, que irei abordar em maior detalhe na seguinte subsecção. O recrutamento online é um tipo de recrutamento externo que atualmente se encontra como uma ferramenta base para os recrutadores ao poderem publicar informações relativamente a ofertas e à empresa nos seus próprios sites (Acikgoz & Bergman, 2016). Este permite fazer-se um recrutamento ativo, na medida em que são os recrutadores a contactar diretamente potenciais candidatos, ocorrendo muito através da rede social LinkedIn, e permite também realizar um recrutamento passivo, referindo-se a publicar informações relativamente a uma oferta de trabalho no site oficial da empresa ou noutras plataformas de emprego e redes sociais (Acikgoz & Bergman, 2016).

Após o recrutamento de candidatos, procede-se então ao processo de seleção. Este começa logo após a atração de candidatos, quando se efetua a triagem inicial das candidaturas com base nos procedimentos de análise curricular (Rodrigues & Rebelo, 2011a) e estende-se até à sua admissão, referindo-se à capacidade de conseguir identificar e seleccionar o melhor candidato para determinada oferta dentro de um conjunto de candidatos (Beardwell, 2007; Elearn, 2008).

Durante este processo, para além de se ir adquirindo informação sobre se um candidato terá sucesso se contratado, também serve para os candidatos aprenderem informações sobre a oferta e sobre a organização em questão. Para um processo de seleção de sucesso, não só é importante ter em conta o ajustamento da pessoa-função, mas também este deve estar assente na convergência/congruência entre as expetativas, os objetivos e os valores do candidato e da organização (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Deste modo, se for executado com sucesso, resultará numa mão de obra mais produtiva (Decenzo et al., 2016).

O processo de seleção engloba vários passos, dependendo do seu custo ou da necessidade de um determinado passo para a vaga em questão, este processo pode ser mais ou menos extenso. Segundo Decenzo et al., (2016), cada passo do processo de

seleção serve para expandir o conhecimento da organização relativamente às experiências, capacidades e motivações e de um candidato, de forma a aumentar a informação necessária para se poder tomar a decisão mais acertada, e conseguir fazer o melhor *match* pessoa-função. Este processo inicia-se então com uma triagem inicial das candidaturas e análise dos currículos, podendo seguir-se de uma pequena entrevista inicial. De seguida, várias técnicas de seleção estão disponíveis. Um destes métodos de seleção, e um dos mais utilizados, inclusive em Portugal (Rodrigues & Rebelo, 2011b), consiste na realização de entrevistas de seleção (Decenzo et al., 2016). De acordo com Rodrigues e Rebelo (2011b) a entrevista de seleção influencia fortemente o processo de tomada de decisão relativamente à seleção dos candidatos. Fatores que explicam a razão de serem tao utilizadas são a versatilidade e a oportunidade que esta proporciona a esclarecer e dissipar dúvidas relativamente às candidaturas através de situações de face a face entre o entrevistador e o entrevistado (Rodrigues & Rebelo, 2011b). Deste modo, este é o método central de seleção na Synergie em TT.

Por norma, quando se recorre a ETT, pretende-se que o R&S seja realizado de forma célere (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Algo que experienciei durante o meu estágio, foi a adoção de um processo menos rigoroso aquando da dificuldade de conseguir bons candidatos, resultando por vezes na admissão menos correta de um colaborador. A título de exemplo pessoal, trabalhei num processo em que apenas tinha dois candidatos para entrevistar e, após a entrevista, a nível comportamental, achei que havia algo de errado com eles. Ainda assim, de forma a dar resposta às necessidades do Cliente, enviámos os candidatos e um ficou selecionado. O que se sucedeu foi que, após dois dias da sua admissão, a Empresa rescindiu contrato com o mesmo, pois este criou uma situação muito grave no trabalho. Naturalmente que este tipo de situações não são expetáveis que aconteçam na Synergie. Com isto, quero demonstrar uma das dificuldades do recrutamento e seleção na área do trabalho temporário, conseguir enviar efetivamente bons candidatos no menor prazo de tempo. Sendo o R&S no TT por norma mais rápido, por vezes os métodos utilizados acabam por ser menos cuidadosos e rígidos e a avaliação feita menos intensiva e rigorosa. Estes tipos de situações podem não só prejudicar o trabalho da Empresa-Cliente como prejudicar também a imagem da ETT.

Relativamente ao procedimento de R&S mais especificamente na Synergie, este é estruturado de forma mais ou menos fixa. Se o Cliente for novo, primeiramente é feita uma análise do posto de trabalho pela Comercial ou por uma das Consultoras de R&S. Se

o Cliente já for conhecido e já for habitual trabalhar com aquele cliente, já se tem as especificações do perfil a recrutar e dá-se a abertura do processo no software AHRNET.

O processo de R&S da Synergie compreende quatro fases: recrutamento, seleção e análise de currículos, entrevista telefónica e entrevista presencial/online (Anexo 4).

Começamos então pela fase do recrutamento. Após a receção de um pedido, primeiramente, verificávamos na base de dados, se havia algum candidato com o perfil adequado. De seguida, procedíamos à criação do anúncio e a sua publicação no site da Synergie, noutras plataformas digitais que no momento achássemos adequadas e, se considerássemos necessário, redes sociais e outros serviços de emprego, como o IEFP.

De seguida, dávamos início ao processo de seleção. Aqui procedíamos à triagem de currículos e análise de candidaturas, onde analisávamos o percurso académico e profissional, tínhamos em conta os requisitos da função, à proximidade do candidato à Empresa-Cliente e se já tinha alguma experiência na área ou funções semelhantes.

Posteriormente, fazia-se inicialmente uma entrevista telefónica/*initial screening* mais exploratória de forma a questionarmos o motivo da sua candidatura, por exemplo, se estava desempregado ou se estava empregado, mas queria mudar; a experiência que tinha no setor; a sua disponibilidade, se imediata ou não, se tem alguma restrição de horários, se pode fazer turnos, e dando um pouco mais de detalhes sobre a oferta. Se, por exemplo, o candidato refere que não tem disponibilidade de horários, e a função o requer, a entrevista termina ali, e a candidatura fica em base de dados para outras futuras possíveis ofertas mais congruentes com o perfil da pessoa.

Se o candidato corresponder aos requisitos, avançamos para a fase de entrevista presencial/online. Se possível, a Synergie prefere sempre optar por uma entrevista via presencial nas suas instalações. Se o candidato for de mais longe, como acontece com ofertas fora de Aveiro, como em Coimbra, realiza-se a entrevista via online. Na entrevista, para além de aprofundar o percurso académico e profissional do candidato, como funções que desempenhou, o tempo que permaneceu na empresa e motivos de saída, avaliava-se também a sua postura e atitude perante a entrevista, a imagem com que se apresenta e as suas competências comunicativas e de aprendizagem.

Após a entrevista, refletíamos sobre o candidato e se o considerássemos apto para a função em questão, procedíamos à elaboração da sua síntese biográfica, dando o respetivo parecer Synergie. Na síntese biográfica inclui-se os dados biográficos, habilitações literárias e outros conhecimentos relevantes, como por exemplo o nível de conhecimento

linguístico. Também se inclui as experiências profissionais, as funções que desempenhou e o tempo na empresa, e um parecer Synergie. De forma geral, o parecer é a nossa avaliação do Candidato que estamos a apresentar. De acordo com a informação apresentada no currículo e a informação recolhida em contexto de entrevista, elabora-se um texto da nossa opinião técnica, consistindo nas qualidades do candidato que mais se destacam para a função em questão, sugerindo se está ou não apto para seguir no processo de seleção. De notar que, apenas são enviados para os Clientes os candidatos considerados aptos. Após a análise feita ao candidato em entrevista, os considerados não aptos não são enviados e, posteriormente, são informados que não passaram à próxima fase do processo de seleção. Havia o cuidado de que o rácio de candidatos enviados para análise por vaga fosse pelo menos três candidatos por cada vaga.

Após o envio das candidaturas ao Cliente, aguardávamos pelo seu feedback. Se enquanto não obtivéssemos resposta fôssemos recebendo candidatos que considerássemos adequados, também os enviávamos. Após o Cliente dar resposta, podia dar-se os seguintes acontecimentos: o Cliente seleciona o candidato para a vaga e o mesmo aceita; o Cliente seleciona o candidato para a vaga, mas o mesmo já não se encontra disponível; ou o Cliente não ficou satisfeito com nenhum dos candidatos e pede novo envio de candidaturas.

Após o Cliente analisar e tomar a sua decisão, se quisesse entrevistar presencialmente algum candidato nas instalações da Empresa-Cliente, eu ficava responsável por passar a informação e agendar a entrevista com o candidato, conforme o horário pretendido pelo Cliente e a disponibilidade do candidato, fornecendo toda a informação necessária para a realização da mesma, como o horário, o local e a quem se tinha de dirigir.

Se o candidato ficasse selecionado e aceitasse, procedia-se então à sua admissão. No que toca ao acolhimento dos trabalhadores temporários quero destacar a importância que a Synergie tem vindo a dar ao acolhimento e acompanhamento dos seus trabalhadores temporários. Durante o meu estágio na Synergie, tive a oportunidade de verificar que a empresa se preocupava não só em prestar um bom serviço com as suas Empresas-Clientes como com os candidatos e colaboradores temporários. Como referido anteriormente, o mercado do trabalho temporário está a aumentar e a tornar-se mais competitivo, pelo que conseguir atrair e reter os melhores trabalhadores temporários é uma vantagem para a ETT (Liu et al., 2010). Assim, a ETT precisa de tentar desenvolver e estabelecer uma relação com o seu trabalhador temporário. Desde a minha entrada, uma oportunidade em

que pude ver a importância que a empresa tenta dar aos seus trabalhadores temporários foi na ação de começarem a acompanhar a integração dos seus colaboradores nas EUTT, obtendo assim feedback sobre o seu percurso.

Criação e Publicação de Anúncios

Com o desenvolvimento da internet e o crescimento e a disseminação da tecnologia, o processo de recrutamento e seleção tem sido alvo de várias transformações, influenciando a maneira como os recrutadores fazem o seu trabalho e como os candidatos procuram ofertas. Progressivamente o uso da internet e das redes sociais se tornaram uma ferramenta para o processo de recrutamento, facilitando a comunicação, sendo que após a pandemia do Covid-19 se tornou ainda maior o uso das redes sociais neste âmbito, tanto para os candidatos como para os recrutadores (Nikolaou, 2021).

As redes sociais dão a oportunidades aos candidatos de procurar trabalho de uma forma mais barata e eficiente, e dão a oportunidade aos recrutadores de atrair candidatos que não estão ativamente à procura de trabalho, mas que lhes pode chamar a atenção alguma oferta ou sugestão de um recrutador (Nikolaou, 2021). Atualmente, os recrutadores recorrem a *job boards*/sites de emprego para anunciar as suas ofertas. Este formato de recrutamento é visto como um dos mais eficientes tanto para recrutadores como para candidatos (Nikolaou, 2021). Este meio fornece várias vantagens, como ser de baixo custo, poder alcançar um maior número de candidatos, mesmo pelo mundo fora, e pode ajudar a aumentar a diversidade e a encontrar pessoas com talentos únicos (Decenzo et al., 2016; Nikolaou, 2021).

Na Synergie, tendo em conta o perfil pretendido, elaborávamos o anúncio para a oferta em questão. Os meios mais utilizados de publicação de anúncios eram no site oficial da Synergie, nos sites net-empregos e sapo, publicados através do software AHRNET. Nestes, era incluído o nome da empresa recrutadora, neste caso ‘A Synergie Aveiro’, a categoria profissional, o regime de trabalho (se full-time ou part-time), o local da empresa-cliente, uma breve descrição da função e das tarefas a desempenhar, os requisitos, preferenciais e obrigatórios, como por exemplo, e se aplicável: a escolaridade, a experiência mínima, a disponibilidade de horários e alguns traços de personalidade, como dinamismo, organização, saber trabalhar em equipa, etc. Também era incluído as condições da oferta, i.e., o que tinha para oferecer ao candidato, como por exemplo, bom ambiente de trabalho, horário fixo/rotativo etc., e, por último, instruções de como proceder à candidatura.

De forma a conseguir-se um bom número de candidatos, tínhamos de ter em consideração o tipo de função para adequarmos o nosso estilo de recrutamento no que toca ao meio de publicação do anúncio (Decenzo et al., 2016). Para além dos meios referidos anteriormente, se fosse uma oferta em que as funções se encontram manifestamente simplificadas, não exigindo profissionais especializados ou tão especializados, recorria-se também ao Facebook. Se fosse uma oferta mais especializada, recorria-se à plataforma LinkedIn. Se após a publicação da oferta nas plataformas e sites supracitados, e não se estivesse a obter um número desejável e útil de candidaturas, recorríamos à publicação noutras redes sociais e noutras plataformas de emprego, como por exemplo: portalemprego, jobatus e olx.

Quando publicávamos no Facebook e no LinkedIn, publicávamos através de um anúncio em formato imagem. Para tal, utilizávamos um *template* já pré-estabelecido pelo departamento de marketing para elaborarmos os anúncios. Havia um *template* para ofertas não especializadas e um para ofertas especializadas. Na criação da imagem do anúncio, tínhamos de escolher uma imagem apelativa e referente à função em questão, o nome da função, a localização da Empresa-Cliente e outra informação que considerávamos relevante, como por exemplo, a disponibilidade de horários.

A identificação da organização, as condições atuais do mercado trabalho e os requisitos específicos incluídos no anúncio, são dos fatores que mais afetam a taxa de resposta aos anúncios (Decenzo et al., 2016). Apesar da identificação da organização ser um fator que influencia a atratividade, esta era omitida de forma a manter um recrutamento neutro e a não se direcionar para candidatos que por várias razões já conheçam a organização (Rodrigues & Rebelo, 2011a), sendo assim o nome apenas divulgado, por norma, em contexto de entrevista.

Para além destas fontes de divulgação, por vezes recorríamos a outras entidades, como é o caso do IEF, onde se realizam convocatórias para divulgação das ofertas à população inativa. Recorríamos a esta entidade quando a oferta em questão era numa zona de trabalho em que a nossa base de dados era muito pequena e não estávamos a ter um número desejável de candidaturas.

Triagem Curricular e Análise de Candidaturas

Depois da fase de angariação de candidatos, procedíamos à fase da triagem dos currículos e da análise das candidaturas, i.e., à primeira fase do processo de seleção e o primeiro contacto indireto com o candidato (Beardwell, 2007). Aqui, os candidatos

tentam evidenciar as suas competências, qualidades e experiências. Segundo Decenzo et al. (2016) o currículo é a fonte primária de informação que um recrutador adquire sobre um potencial candidato. A maneira como este constrói o seu currículo pode ser a chave para poder garantir ou não ao candidato uma entrevista com a organização. Os currículos são analisados tendo em os requisitos mínimos para a função, como por exemplo, os anos de experiência (Rodrigues & Rebelo, 2011a). Nesta fase, tendo em conta a descrição e a especificação da função e após a análise dos candidatos com base na informação apresentada no currículo, tende a ocorrer a eliminação de um número considerável de candidaturas.

Na Synergie, caso os candidatos realizassem a sua candidatura pelo site oficial da Synergie, a candidatura vai automaticamente para a base de dados da Synergie que se encontra no software AHRNET, mais especificamente à uma secção denominada 'iNet'. Nesta secção havia a possibilidade de importar os candidatos um por um ou então colocava-se o número de um processo e aparecia os candidatos que se tinham candidato a esse processo e, posteriormente, importava-se. Cada consultora ficava responsável por ver e importar os candidatos do iNet para os seus próprios processos, fazendo desta forma a sua própria gestão. Após importar os candidatos para as respetivas ofertas, estes ficavam no processo com o estado "Por Triar", e procedia-se à análise dos seus currículos. Note-se que, para fazer ficha de inscrição no site da Synergie é necessário preencher obrigatoriamente pelo menos três campos: o nome, o número de contribuinte e a nacionalidade; e obrigatório anexar o currículo. Claro que, havia vezes em que os candidatos anexavam outros documentos nada a ver com o currículo só para conseguirem candidatar-se.

Diariamente tínhamos a atenção de verificar as candidaturas que tinham surgido no sistema. Para além das candidaturas rececionadas no AHRNET, também realizávamos a triagem e análise das candidaturas que eram enviadas para os nossos e-mails e de candidaturas que tenham surgido em alguma outra plataforma de emprego, caso se aplicasse.

Adicionalmente, os candidatos também se deslocavam às nossas instalações ou ligavam para a empresa para saber mais informações sobre uma oferta. No caso de se deslocarem, realizava-se o preenchimento/atualização da sua ficha de inscrição. Se tivesse sido uma chamada telefónica, ou pedíamos o envio do CV para podermos proceder à análise e, caso correspondesse aos requisitos, voltaríamos a entrar em contacto com ele,

ou, se não tivesse CV, criávamos/atualizávamos a sua ficha, pedíamos ao candidato para nos descrever o seu percurso profissional e registávamos na sua ficha este seu percurso e outras particularidades que achássemos importantes e que o candidato fosse referindo.

Como disse anteriormente, nesta fase, analisávamos o percurso académico e profissional, tínhamos em conta os requisitos da função, a proximidade do candidato à Empresa-Cliente, se já tinha alguma experiência na área ou funções semelhantes, ou outra informação que achássemos relevante para a função em questão. Após a análise das candidaturas no AHRNET, alterávamos o estado dos candidatos para “Considerado”, “Não Considerado” ou “Pendente”.

No caso particular da Synergie, após a análise dos currículos, era sempre feita uma breve entrevista inicial, geralmente por telefone, aos que considerássemos potenciais candidatos i.e, que correspondiam aos requisitos mínimos. Esta entrevista inicial tem a vantagem de podermos validar e clarificar conteúdo do currículo (Rodrigues & Rebelo, 2011a; Decenzo et al., 2016); questionarmos o motivo da sua candidatura, por exemplo, se estava desempregado ou se estava empregado, mas queria mudar; a experiência que tinha no setor; a sua disponibilidade, se imediata ou não, se tem alguma restrição de horários, se pode fazer turnos, e dando um pouco mais de detalhes sobre a oferta. Deste modo, ao fornecermos um pouco mais de informação e ao esclarecer algumas “pontas soltas” das candidaturas, havia o confronto entre as expectativas do mesmo e a realidade da oferta, podendo assim ocorrer a eliminação imediata de candidatos que não estavam interessados nas condições da oferta. Este tipo de entrevista inicial permite minimizar custos, como o tempo despendido, tanto para os candidatos como para os recrutadores (Decenzo et al., 2016). Se fosse esse o caso, o processo do candidato para esta oferta terminava por ali, e a sua candidatura ficava em base de dados para outras futuras possíveis ofertas mais congruentes com o seu perfil e com o que pretendia. Pormenores como nome da Empresa-Cliente, salário, ou alguma outra característica que pudesse comprometer o anonimato da Empresa-Cliente apenas era discutido e transmitido em contexto de entrevista, de forma a manter um recrutamento neutro. Após o telefonema, era registado no AHRNET esta atividade na ficha de cada candidato.

Realização de Entrevistas

Se os candidatos ficassem validados na entrevista inicial, agendava-se uma entrevista presencial ou online, via Whatsapp ou Teams. Por norma, tentávamos dar sempre prioridade à realização de entrevistas via presencial. Nas entrevistas via online, sentia que

estas eram mais rápidas do que as presenciais, o que até pode ser um fator positivo se tivermos muitos candidatos. No entanto, os candidatos pareciam que se distraíam mais e tornava mais complicado captar certas pistas visuais e não visuais (como expressões faciais, gestos e linguagem corporal) que ajudam a contextualizar as entrevistas quando são realizadas presencialmente. Apenas se os candidatos fossem fora da região de Aveiro é que se efetuava via online.

O método da entrevista de seleção consiste numa situação de interação entre o entrevistador e o candidato, envolvendo uma conversa de índole formal (Rodrigues & Rebelo, 2011b), e que permite esclarecer dúvidas relacionadas com a candidatura (Rodrigues & Rebelo, 2011b) e averiguar melhor certos aspetos como a motivação, os valores e alguns aspetos comportamentais de forma a verificar se o candidato tem potencial para fazer *fit* com a função e com a cultura da organização (Decenzo et al., 2016). Por vezes acontece o candidato ser bom a nível de competências, mas posteriormente acabar por desistir do trabalho por não se identificar nem conseguir integrar com a cultura da organização. Pessoalmente, cheguei a trabalhar em processos em que a Empresa-Cliente não dava tanto peso à experiência e competências dos candidatos, mas sim às atitudes e valores das pessoas.

Pode-se distinguir três principais tipos de entrevista: as entrevistas estruturadas, as entrevistas semiestruturadas e as entrevistas não estruturadas (Rodrigues & Rebelo, 2011b). As entrevistas estruturadas seguem um procedimento estandardizado, onde se tem o mesmo conjunto de questões por uma ordem sistemática ao qual todos os candidatos irão responder e que levam a respostas que podem ser comparadas com as respostas de outros candidatos. Do outro lado do espetro, encontramos as entrevistas não estruturadas que se caracterizam por uma grande autonomia e por uma ausência de um processo estandardizado previamente estabelecido (Rodrigues & Rebelo, 2011b).

Dentro das entrevistas estruturadas, podemos encontrar as entrevistas comportamentais e situacionais. A característica diferencial entre estas duas formas de entrevista está no referencial temporal das questões que as integram, a primeira centrando-se no passado e a segunda em cenários/questões hipotéticas futuras (Rodrigues & Rebelo, 2011b). Começando pelo último tipo de entrevista, na entrevista situacional, os candidatos são questionados para responder a como é que lidariam com uma situação particular (Hoevemeyer, 2006). Este tipo de entrevistas é melhor utilizado quando são candidatos que tem muito pouca ou nenhuma experiência, estes podem mostrar se têm

algum conhecimento relativamente à maneira como se deve proceder em determinadas situações. Uma das desvantagens deste tipo de entrevista centra-se no facto que não sabemos se os candidatos irão realmente proceder como dizem que irão (Hoevemeyer, 2006).

Quanto à entrevista comportamental ou entrevista comportamental baseada em competências, às organizações têm vindo a perceber que o desempenho em situações passadas similares é o melhor indicador de sucesso no futuro (Decenzo et al., 2016). Desta forma, este é um processo de entrevista estruturada que combina competências com a premissa de que, o melhor o preditor de desempenho/comportamento futuro é o desempenho/comportamento passado (Hoevemeyer, 2006; Decenzo et al., 2016).

Na Synergie, as entrevistas realizadas podem ser classificadas como entrevistas semiestruturadas, pois tínhamos um conjunto de questões pré-definidas, tendo assim um certo grau de standardização, mas existia uma flexibilidade que permitia colocar novas questões que achássemos relevantes ao longo da entrevista, consoante o diálogo com o candidato, desta forma parecia que havia uma maior liberdade de comportamento e de expressão e que podiam responder de forma mais espontânea.

De acordo com Decenzo et al., (2016), os passos para uma entrevista de sucesso são: rever a descrição e a especificação da função; preparar um conjunto base de questão para perguntar a todos os candidatos; rever o CV; começar a entrevista colocando o candidato mais confortável; realizar as questões e ouvir com uma escuta ativa; tirar notas; acabar a entrevista explicando ao candidato o que se iria suceder a seguir; por fim, escrever a nossa avaliação.

Durante o meu percurso na Synergie, começava a entrevista com algumas questões de cariz mais abertas e não relacionadas com a entrevista, para tentar colocar o entrevistado mais confortável na entrevista. Dada a zona onde a agência está estabelecida ter muito poucos estacionamento, normalmente costumava começar por me apresentar e perguntar se tinha tido dificuldades em encontrar-nos ou a estacionar, se já nos conhecia etc., de forma a tentar tirar um pouco a pressão da entrevista. Durante a entrevista, tentava explorar melhor o seu interesse na presente oferta, o percurso escolar e o seu percurso profissional, nomeadamente, questionava a duração das experiências e motivos de saída; o que fazia concretamente, se exercia só uma função ou se dava algum apoio noutra secção que não a dele. Desta forma, ia tentando também recolher algumas informações sobre os seus aspetos comportamentais.

Após fazer a exploração, apresentava ao candidato o documento da Proposta de Trabalho, onde estava incluído o nome da Empresa-Cliente, a categoria profissional, a descrição das funções e as condições de trabalho, bem como o horário, o salário, algum subsídio, caso se aplicasse, o período de folha de horas e o dia do pagamento. Os candidatos analisavam e podiam aceitar ou podiam não estar interessados nas condições e recusar a oferta. Em simultâneo, dava também os documentos do RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados): Declaração de Consentimento e Informação ao Titular dos Dados Pessoais para ler e assinar. Apenas após a assinatura destes três documentos é que temos a permissão para utilizar os dados do candidato e podíamos dar seguimento da sua candidatura para o Cliente. Se o candidato não se identificasse com as condições da oferta, tentava-se averiguar se de momento tínhamos alguma outra oferta que se enquadrasse no perfil e pudéssemos apresentar ou podíamos tentar enviar a sua candidatura como “candidatura espontânea” para um outro Cliente, pedindo para assinar apenas os documentos RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados). Ao apresentar as ofertas, havia o cuidado de torná-las apelativas, mas ser em simultâneo realista e transparente, de forma a diminuir o *turnover*.

Se considerasse o candidato validado para a presente oferta, elaborava a sua síntese biográfica, incluindo a elaboração de um parecer. Na síntese biográfica incluía-se os dados biográficos, habilitações literárias, outros conhecimentos relevantes, como por exemplo o nível de conhecimento linguístico, experiências profissionais e um parecer Synergie. De forma geral, o parecer é a nossa avaliação do Candidato que estamos a apresentar. De acordo com a informação apresentada no currículo e a informação recolhida em contexto de entrevista, elaborava-se um texto da nossa opinião técnica, consistindo nas qualidades do candidato que mais se destacam para a função em questão, sugerindo se está ou não apto para seguir no processo de seleção. De notar que, apenas são enviados para os Clientes os candidatos considerados aptos. Após a análise feita ao candidato em entrevista, os considerados não aptos não são enviados e, posteriormente, são informados que não passaram à próxima fase do processo de seleção. Nota: A Synergie tem a política que os estagiários não devem ter qualquer contacto direto com os Clientes. Deste modo, era a colega do R&S que enviava as candidaturas ao Cliente. Não obstante, foi-me dada sempre a possibilidade de observar a troca de e-mails e ainda de assistir a telefonemas com os Clientes.

Tudo isto era registado no AHRNET. Abria uma atividade sobre a entrevista e escrevia o que achava relevante, referindo se o iria considerar ou não para ser enviado para o Cliente, e fazia a sua avaliação, preenchendo os respetivos campos: apresentação/comunicação, características comportamentais, motivação, disponibilidade, potencial e observações. Como dito na primeira secção do relatório, a Synergie é uma entidade certificada pela norma NP EN ISO 9001, no que respeita ao Sistema de Gestão de Qualidade, pelo que havia um forte cuidado em ter tudo devidamente registado, uma vez que, posteriormente, seria alvo de Auditoria Internas e Externas.

Acolhimento

Como referido anteriormente, também me foi proposta a atividade de ficar responsável pelo acolhimento. Ao longo do estágio, o contacto com candidatos e colaboradores foi uma tarefa constante. O atendimento aos candidatos e colaboradores era realizado presencialmente na delegação de Aveiro, via telefónica ou via e-mail. Diariamente candidatos e colaboradores se deslocavam à agência ou entravam em contacto via telefónica de forma a pedir informações, tirar dúvidas, fazer/atualizar a sua ficha de inscrição ou saber de ofertas.

Sempre que alguém se deslocava à agência, ou entrava em contacto, tentava perceber o objetivo pretendido e mostrava-me disponível para ajudar e ceder qualquer tipo de informação que precisasse da forma mais simples e acessível que conseguisse. Por exemplo, muitos são os casos de cidadãos estrangeiros que se deslocam para saber que documentos necessitam para se poderem candidatar a ofertas e não têm a documentação toda necessária para se poderem candidatar para ofertas. Contudo, dizia sempre que, desde que tivessem Número de Identificação Fiscal, que podia criar a sua ficha de inscrição normal na nossa base de dados, perguntando todos os dados pessoais e todas as informações sobre o seu percurso e as suas motivações e, posteriormente, dava o meu e-mail ou dizia para voltarem a deslocar-se ou contactarem assim que tivessem a documentação toda, deste modo, quando voltassem a deslocar-se, podia ser que tivéssemos alguma oferta para apresentar ao candidato.

Tal como supramencionado, para conseguir criar a ficha de inscrição são obrigatoriamente necessários três elementos: o nome, o número de contribuinte e a nacionalidade. A realização da ficha de inscrição (Anexo 5) inclui o campo dos dados pessoais do candidato e a abertura de uma Atividade de Entrevista, telefónica, presencial ou online, onde registava tudo o que candidato mencionasse de pertinente para o ajudar a

encontrar a melhor oferta de trabalho para ele, como as experiências profissionais, os motivos de saída, a escolaridade, cursos que tenha realizado, entre outros. Também pedia os seus documentos de identificação, Cartão de Cidadão ou, no caso de candidatos estrangeiros, Título de Residência, se já tiver, caso contrário, pedimos o Passaporte, os comprovativos do NIF e do NISS e a Manifestação de Interesse (pelo artigo nº88º, com contrato ou promessa de contrato de trabalho inserido), de forma a averiguar se os seus documentos estavam dentro da política da empresa de forma ao candidato ser válido para apresentações de ofertas. De referir que durante o meu tempo no estágio, surgiu um novo visto, visto de procura de trabalho, em que os candidatos ficavam isentos de ter de apresentar a Manifestação de Interesse no artigo 88º, tendo apenas de verificar que visto tinham. Após fazer o seu registo, realizava a sua Avaliação onde escrevia sobre a sua apresentação/comunicação, características comportamentais, a sua motivação, as competências técnicas, o seu potencial e a sua disponibilidade. No fim, se considerasse que era um bom candidato para alguma empresa específica, preenchia no campo “Indicado Para” com o nome dessa empresa. Quando mais tarde fosse procurar candidatos para alguma oferta para essa empresa, o registo deste candidato iria aparecer mais depressa.

O termo “acolhimento” aqui retrata a ação de criar/atualizar a ficha de inscrição dos candidatos que se deslocam ou ligam para esse intuito. Quando se deslocavam para fazer ficha de inscrição, tive a responsabilidade de melhorar o acolhimento realizando entrevistas exploratórias, de modo a conhecermos melhor o candidato e a ficarmos com o máximo de informação necessária para a candidatura deste poder ser de imediato enviada assim que surja uma oferta adequada ao perfil e, desta forma, diminuindo também o tempo de resposta. Deste modo, assim como numa entrevista de oferta de trabalho, tentava explorar o seu percurso académico e profissional, enquanto procurava averiguar alguns aspetos comportamentais. Se o candidato não tivesse ainda experiências de trabalho, como é o caso de jovens recém-saídos da escola e que andam à procura do seu primeiro trabalho, questionava também se tinham algum *hobby* ou alguma coisa que façam que gostassem de mencionar, mesmo que não fosse “relevante” para arranjar trabalho, de forma a conhecê-lo um pouco melhor. Ao realizar desta maneira o acolhimento, ficava também com informação necessária para enviar a candidatura destes candidatos de forma espontânea a Empresas-Clientes, assim, podia ocorrer que

antecipássemos alguma necessidade e havia a possibilidade de estarem interessados na candidatura enviada.

Adicionalmente, à medida que o tempo no estágio avançou, notou-se cada vez mais um aumento de candidatos oriundos de países estrangeiros e que não falavam a língua portuguesa. Como dispunha de uma melhor capacidade de comunicação na língua inglesa do que as minhas colegas na agência, foi-me delegada a responsabilidade de rececionar as candidaturas em inglês da agência de Aveiro e da agência de Águeda.

Mapa de seguimento de processos

Todas as segundas-feiras, cada agência enviava para a sede, mais concretamente para a Técnica Qualidade e Recursos Humanos, o seu mapa de seguimentos de processos (Anexo 6). Neste mapa, eram inseridos todos os pedidos que eram realizados durante o mês. Deste modo, todos estavam a par dos pedidos em aberto, do nº de vagas preenchidas e por preencher. O preenchimento deste mapa permite averiguar o seguimento dos processos e ter noção da taxa de colocação e do tempo de resposta de cada agência ao final do mês (Anexo 7).

Após a fase inicial de observação e ter começado a ganhar uma maior autonomia na realização das tarefas e nos processos em que trabalhava, foi-me proposta a atividade de começar a elaborar o meu mapa de seguimento de processos individual.

Na tabela abaixo (Tabela 1), encontram-se descritos os processos em que participei e o seu estado até ao final do respetivo mês em que caiu o pedido. De notar que, apenas se encontram os pedidos a partir do mês de janeiro, mês em que comecei a preencher o mapa, tendo participado em mais processos prévios aos mencionados no quadro. Quando se fecha um processo, existem quatro estados possíveis: Satisfeito, quando conseguimos efetivamente preencher todas as vagas; Parcialmente Satisfeitos, quando se preenche pelo menos uma das vagas solicitadas; Não Satisfeito, quando o Cliente opta por contratar uma pessoa de outra ETT ou decide recrutar internamente; Cancelado pelo Cliente, quando o Cliente decide cancelar o pedido e não recrutar ninguém.

Como se pode observar na tabela 1, o perfil dos processos em que participei foram: operador de produção (5); operador de armazém (5); e motorista/distribuidor (2), sendo um de ligeiro e um de pesados. Tendo ao final do mês, no total, tido sete processos com o estado ‘satisfeito’, e cinco processos com o estado ‘iniciado’, ou seja, ainda não tinham sido nem satisfeitos, nem não satisfeitos nem cancelados até ao final do relativo mês, tendo sido encerrados nos meses subsequentes.

Tabela 1*Processos em que participei.*

Mês	Perfil/ Função	Nº Admissões Previstas	Nº Vagas por Preencher	Estado Processo	Dias de Resposta	Dias de Satisfação
Janeiro	Motorista/Distribuidor	1	0	Satisfeito	1	4
Fevereiro	Operador de armazém	1	1	Iniciado	1	Por fechar
Fevereiro	Terminal Operator	2	0	Satisfeito	0	3
Fevereiro	Operário/a Fabril	1	0	Satisfeito	1	8
Março	Motorista de Pesados/Distribuidor	1	0	Satisfeito	0	2
Março	Operador de Máquinas	10	10	Iniciado	3	Por fechar
Março	Operador de Armazém	1	1	Iniciado	1	Por fechar
Abril	Operador de Logística	1	0	Satisfeito	1	17
Abril	Operador/a Produção	1	1	Iniciado	1	Por fechar
Abril	Terminal Operator	1	0	Satisfeito	0	3
Abril	Trabalhador de Apoio Industrial	3	0	Satisfeito	0	0
Abril	Trabalhador de Apoio Industrial	1	1	Iniciado	2	Por fechar
Maio	---	---	---	---	---	---

Na Tabela 2, encontra-se a taxa de colocação, o tempo de resposta e o tempo de satisfação de cada mês e a respetiva média total. Quanto a estes indicadores, quero referir que este mapa apenas faz os cálculos durante o mês em que nos encontramos. Dando um exemplo, se um pedido cair no último dia útil do mês (por exemplo, 31 de maio), mesmo que demos resposta no próprio dia com o envio de candidatos (tempo de resposta= 0 dia), e estes se apresentem numa entrevista no Cliente no dia seguinte, ainda que o Cliente decida nesse próprio dia (1 de junho) avançar com a contratação de um candidato, esta admissão e o tempo de satisfação desse processo (que foi de um dia) já não irá contar para as taxas do mês, uma vez que não foi satisfeito dentro do mês em que caiu o pedido. Embora sejam indicadores mensais, acabando a colocação por contar para a taxa de colocação anual da agência e das respetivas consultoras, pode acabar por agir como um fator de desmotivação a curto prazo.

Tabela 2*Taxa de colocação, tempo de resposta e tempo de satisfação dos processos cada mês e respetiva média total.*

Mês	Taxa de Colocação (%)	Tempo médio de resposta (dia)	Tempo médio de Satisfação de processos (dia)
Janeiro	100%	1	4
Fevereiro	75%	0,7	5,5
Março	8%	1,3	2,0
Abril	71%	0,8	6,7
Maió	---	---	---
Média:	63,5%	0,95	4,55

Deste modo, a razão pelo mês de maio se encontrar sem dados na tabela 1 e 2 deve-se ao facto de que durante esse mês andei a trabalhar somente num processo que tinha caído no mês de abril e tinha ficado por satisfazer. Tendo, durante o mês de maio, encerrado o processo e com um estado de ‘satisfeito’.

Respetivamente à taxa de colocação do mês de março (8%) ser muito inferior à dos outros meses, deve-se ao facto de ter caído um processo com um número de admissão previsto de 10 pessoas. Ao observar a Tabela 1, pode-se averiguar que o número total de admissões previstas para o mês de março seria de 12. Tendo apenas ficado uma pessoa admitida durante esse mês, e dado o número elevado de admissões previstas que ficaram por preencher, a taxa de colocação ao final do mês foi então muito baixa.

Do meu ponto de vista, a atividade de elaborar o meu próprio mapa serviu para me incentivar e criar um maior senso de responsabilidade nos processos em que estava a trabalhar e tendo contribuído para o meu sentimento de pertença ao grupo e que estava a exercer o meu papel de atora da organização como parte da equipa de consultoras de R&S da agência.

Participação na Feira de Entrevistas de Emprego da Universidade de Aveiro

Ainda na minha passagem pela Synergie, tive a oportunidade de participar na Feira de Entrevistas de Emprego da Universidade de Aveiro (UA). Segundo Decenzo et al. (2016), uma outra fonte de publicação de anúncios de emprego são as feiras de emprego. Estas têm como principais objetivos dar a conhecer a empresa, ter contacto com futuros candidatos/colaboradores e captar informações e currículos (Decenzo et al., 2016), de modo a integrarem os candidatos assim que estes concluem a sua formação.

Previamente à nossa participação, foi fornecido pela UA uma lista com os currículos dos alunos que estavam interessados em participar e ser entrevistados pelas empresas participantes. Tendo em conta os pedidos de recrutamento que tínhamos no momento ativos e nos processos anteriores, contactamos os alunos que tínhamos mais interesse em

entrevistar de forma a proceder ao agendamento para o dia da entrevista. Enquanto representante da delegação de Aveiro, juntamente com uma colega, tive a possibilidade de entrevistar candidatos, questionando o que procuravam, apresentando brevemente alguma oferta caso se enquadrasse e dando visibilidade e reputação à Empresa.

Durante esta participação, era oferecido aos entrevistados brindes da Synergie, nomeadamente, canetas e fitas, reforçando assim o que disse anteriormente, que a Synergie tem muito visível os seus artefactos (Schein, 2010).

Análise Crítica

Conhecimentos e Competências Adquiridas/Desenvolvidas

O termo competência pode ser definida pela capacidade de aprendizagem para conseguir desempenhar adequadamente uma dada tarefa, dever ou papel (Roe, 2002) ao integrar e combinar conhecimento, aptidões, capacidades e outras características, i.e, KSAOs, adquiridos através da aprendizagem e da experiência profissional (Bartram & Roe, 2005; Campion et al., 2011).

De acordo com Bartram e Roe (2005), um profissional da área da psicologia organizacional tem como objetivo a otimização da produtividade, das relações sociais e do bem-estar dos indivíduos na organização. Através da realização das atividades propostas e desempenhadas ao longo deste estágio, tive oportunidade de adquirir e/ou desenvolver várias competências e conhecimentos, de modo a tentar crescer e a alcançar o que é esperado que seja o perfil de um psicólogo organizacional. Tendo por base o modelo de competências de Bartram e Roe (2005) e as competências que se encontram no documento do perfil do psicólogo organizacional elaborado pela Ordem dos Psicólogos Portugueses (2015), irei abordar as competências que considero ter adquirido/desenvolvido ao longo do estágio. Desta forma, existem dois grupos principais de competências, as competências primárias e as competências transversais. As competências primárias são as competências que o psicólogo deve adquirir e conseguir demonstrar, e estão diretamente relacionadas com o conteúdo psicológico, conhecimentos e competências necessários para a sua prática. As competências transversais são importantes para a prestação de um determinado serviço, mas não são exclusivas da atuação do psicólogo, sendo partilhadas com outras profissões (Bartram & Roe, 2005; OPP, 2015). De seguida irei alistar e abordar as competências adquiridas/desenvolvidas ao longo deste estágio. Assim, este estágio permitiu-me adquirir e desenvolver competências no âmbito de:

- Análise de necessidades, embora eu não tivesse o contacto direto, era-me direcionada a informação relativa à necessidade dos Cliente (por exemplo, era-me enviado o e-mail do Cliente), e eu tratava de recolher, analisar e seleccionar as informações necessárias para, através dos processos adequados, ajudar a resolver as necessidades do Cliente no que concerne o recrutamento e seleção;
- Avaliação individual, ao avaliar características individuais, como as suas experiências, atitudes, capacidades, competências, traços de personalidade, conhecimentos, etc., operacionalizada através da triagem curricular, das entrevistas e observação;
- Definição dos serviços ou produtos e análise de requisitos, conceção, teste e avaliação do serviço ou produto, ao seleccionar certas perguntas mais relevantes a questionar os candidatos;
- Intervenção orientada para as pessoas, ao estar a realizar recrutamento e seleção;
- Comunicação, ao aprender a dar feedback aos candidatos, seleccionados e não seleccionados de um processo, e ao aprender a receber feedback de uma forma mais proativa, uma vez que sou uma pessoa que vai logo abaixo quando me dizem que não fiz algo da melhor maneira, tentando mudar esta atitude e ver mais como uma oportunidade para melhorar e não como uma “oportunidade” para desanimar. Também a comunicação ao nível da escrita, como ao redigir relatórios técnicos, mais concretamente as sínteses biográficas com pareceres Synergie, que tinham de ter uma escrita clara, coerente, objetiva e detalhada. Considero ter melhorado ao ler mais pareceres já escritos, e mais concretamente na minha escrita em geral, ao começar a ler mais literatura sobre o tema de R&S e TT e a ler mais atentamente em geral.

Quanto às competências transversais, as que considero ter mais desenvolvido foram no âmbito de:

- Estratégia Profissional, ao tentar lidar com as dificuldades e os desafios e obstáculos encontrados da melhor forma que encontrei;
- Desenvolvimento Profissional Contínuo, ao ter colocado em prática o conhecimento teórico obtido no primeiro ano de mestrado sobre as organizações e sobre o recrutamento e seleção, e, desta forma, ter tentado desenvolver as minhas próprias competências e adquirir mais conhecimento sobre este tema;
- Relações Profissionais, ao ter estabelecido uma boa relação de amizade e profissional com as minhas colegas da empresa;

- Gestão da Prática, ao ter ganho cada vez mais autonomia e uma independência na gestão dos meus processos e das minhas próprias tarefas;
- Gestão da Qualidade, dado que a Synergie está certificada pela norma NP EN ISO 9001, no que respeita ao Sistema de Gestão de Qualidade, havia um forte cuidado ao realizar as tarefas de forma adequada e profissional e deixar tudo devidamente registado no sistema AHRNET;
- Autorreflexão, potenciando o meu autoconhecimento, ao criar uma maior introspeção sobre o meu comportamento e as minhas atitudes, permitindo estar mais ciente do que fazia e saber aceitar quando não fazia algo da melhor forma.

Em contrapartida, e relativamente às restantes competências primárias e transversais do *Europsy* (OPP, 2015), considero ainda não ter tido oportunidade de as desenvolver, dadas as tarefas e atividades que realizei não me possibilitarem esse desenvolvimento, como por exemplo competências mais direcionadas para o Cliente. Como a Synergie tem a política que os estagiários não devem ter qualquer tipo de contacto direto com os Clientes, não cheguei a desenvolver competências neste âmbito.

Para além das competências mencionadas, destaco o desenvolvimento da capacidade de definir e selecionar perfis que vão de encontro às competências técnicas e comportamentais exigidas para uma determinada vaga.

Adicionalmente, considero que o estágio em si, deixou-me com um maior sentido de responsabilidade e consciência do meu próprio desempenho, ao estar cada vez mais ciente das minhas ações e dos efeitos destas. Apesar de já me considerar uma pessoa com um bom espírito de equipa, considero que este estágio veio contribuir ainda mais para a minha capacidade de trabalhar em equipa. Também saliento a minha capacidade de aprendizagem, como por exemplo, ao software utilizado AHRNET, que rapidamente adquiri um certo domínio na sua utilização.

De certa forma, também colaborou para a minha capacidade de resiliência e gestão de motivação intrínseca, de forma a tentar contornar os obstáculos sentidos e a motivar-me a melhorar quando algo de menos bom acontecia, em vez de me sentir de imediato desanimada. Dada a área do trabalho temporário ser caracterizada pelo seu contexto dinâmico, rápido e imprevisível, destaco a resiliência, flexibilidade e versatilidade que desenvolvi ao longo destes meses.

Em virtude de ser um trabalho que requer muita interação com diferentes indivíduos, grupos e etnias, que detêm vivências e experiências distintas, reparo ter ganho uma maior

flexibilidade no que toca à minha capacidade de comunicação, em termos de aptidão para lidar com diferentes tipos de pessoas. Este tipo de contacto permitiu, assim, aprimorar a minha abertura à diversidade, escuta ativa, o estabelecimento de uma relação empática com o Outro e o saber estar com uma postura profissional e adequada.

Outras competências que considero ter adquirido e desenvolvido foram as minhas capacidades de análise, seleção e organização de informação; a gestão de tempo, dentro e fora do estágio para conseguir realizar todas as tarefas que por vezes até ocorriam em simultâneo; e a organização, que sendo eu uma pessoa desorganizada por natureza, tive que começar a ser mais organizada no que toca ao meu espaço de trabalho, pois os candidatos dirigiam-se ao meu escritório e eu queria tê-lo arrumado e não dar “mau aspeto”, e a nível mais pessoal, na forma como organizava as minhas tarefas, como por exemplo, comprar uma agenda e começar a anotar lá não só as entrevistas que iria ter, mas também outros assuntos que achasse importante estar planeado e realizado até a uma certa data.

Pontos Fortes

No que diz respeito aos pontos fortes, começo por realçar a oportunidade de estagiar numa área com a qual não estava familiarizada com o tipo de recrutamento e não tinha qualquer tipo de conhecimento, o trabalho temporário, podendo assim adquirir conhecimento sobre uma área que eu desconhecia e em simultâneo poder explorar e dedicar-me essencialmente em crescer e desenvolver-me na vertente dos recursos humanos que mais atuei no meu estágio, nomeadamente, a vertente de recrutamento e seleção.

Um outro ponto forte foi o facto de ter sempre muita interação com um grande grupo diferente de pessoas, possibilitando-me trabalhar imenso as minhas competências relacionais, que são das competências que considero mais importantes para futuros psicólogos.

Para além disso, destaco a confiança e a autonomia que me foi gradualmente dada nos processos em que estava a trabalhar, reforçando positivamente o meu desempenho na medida em que fui ganhando mais segurança em mim, no meu papel dentro da empresa, na equipa e no meu trabalho. Continuando neste seguimento, realço a hospitalidade e disponibilidade da equipa que me acolheu, sem dúvida que foi das melhores partes do meu estágio.

Por último, importa referir que durante os meus primeiros meses de estágio me encontrava como trabalhadora-estudante pelo que conciliar ambos o contexto se tornou uma tarefa um pouco complicada e exigente a nível pessoal e, do meu ponto de vista, tendo tido repercussão no meu desempenho inicial. Enquanto estagiária, foi-me fornecida uma bolsa de estágio a abranger os custos de alimentação e de transporte, e, pelo que me foi dado a entender, foi a primeira vez que se sucedeu na Synergie. Com isto afirmar que sendo a Synergie uma empresa prestadora de serviços ao nível da Gestão de Recursos Humanos, considero este tipo de apoio uma excelente iniciativa, demonstrando que se importa de facto com todas as pessoas que por ali passam.

Pontos Fracos

O início do meu percurso na Synergie foi um pouco mais estagnado do que estava previsto. Para além de ser a fase inicial em que estava mais em observação, ainda não tinha credenciais da Synergie, como o e-mail, e o computador que me ia ser designado estava avariado e ainda não tinha voltado da reparação. Comecei a levar o meu computador pessoal, no entanto, não conseguia realizar todas as tarefas previstas, como por exemplo, efetuar o atendimento, porque tinha de ter acesso ao AHRNET para fazer registos e para ter acesso precisava das credenciais e de um computador com o servidor da Synergie.

Desde o momento em que entrei em contacto com a entidade de acolhimento que me informaram que apenas iria atuar na área de R&S. Contudo, a Synergie é uma empresa que disponibiliza serviços que vão para além do R&S, por exemplo Formação e Consultoria, por isso e tendo em conta que atualmente temos uma maior acessibilidade através dos meios tecnológicos, penso que o estágio podia tornar-se mais completo e dinâmico se fosse dada possibilidade de aprender e ter mais contacto com essas atividades, a título de exemplo, teria sido enriquecer o meu conhecimento através da oportunidade de participar em algumas formações.

De facto, após conversar com a Diretora de Delegação sobre o meu interesse em adquirir mais conhecimento sobre a legislação laboral, quando houve a ocasião, tive a oportunidade de participar na Formação Interna: Contratos de Trabalho, RGPD e Contratação de Estrangeiros, formação que considerei bastante importante e relevante para o exercer do meu trabalho e para a minha formação como profissional, uma vez que o contacto com candidatos estrangeiros era constante e tinha de verificar se a sua documentação era aceite pela política da empresa, e considero essencial ter adquirido este

conhecimento relativamente ao que consiste um contrato de trabalho e os seus vários tipos e características. No entanto, ao longo do estágio houve outras formações que, após eu demonstrar o meu interesse em participar, por alguma razão, não me foi possível ser dada a oportunidade de frequentar. Para além disso, penso que teria sido uma atividade interessante acompanhar a consultora comercial a uma reunião de cliente, de forma a ver como se processam estas reuniões, acompanhado o diálogo entre a comercial e os responsáveis de recursos humanos das empresas.

De notar que, uma das atividades inicialmente previstas era a atuação com diferentes tipos de perfis e mais elaborados. No entanto, atuei essencialmente sempre com o mesmo tipo de perfis, i.e., operadores de produção e operadores de armazém, tendo atuado também em dois processos de motorista/distribuidor. É importante referir que durante o período em que decorreu o meu estágio a agência não se encontrava com muitos processos abertos nem com processos com perfis diferentes aos mencionados acima, motivo por não ter tido oportunidade de atuar com perfis diferentes e mais elaborados.

Por último, ocorreu estar a realizar entrevistas, ou na formação supracitada, e não haver alguém disponível para realizar o atendimento, pelo que tinha de interromper as entrevistas para atender as pessoas que ligavam ou se deslocavam à agência. Em consequência, sentia que não estava a fazer o meu trabalho como devia tanto no atendimento, porque queria terminar depressa para poder voltar para a entrevista, como na entrevista, porque tinha de interrompê-la e perdia a “ligação” com o candidato e podia passar uma má imagem da empresa.

Estratégias Empreendidas para Superar os Obstáculos Sentidos

Um enorme obstáculo sentido diz respeito a fatores internos, nomeadamente em relação à ansiedade sentida a desempenhar as tarefas e a comunicar com o público, devido à minha insegurança e ao meu receio de fracassar. Honestamente, sentia que não tinha conhecimentos nem capacidades para conseguir estar ali a desempenhar as tarefas adequadamente e a lidar com o que se ia sucedendo ao longo do estágio. De facto, hoje admito que inicialmente quando tinha de fazer uma simples chamada entrava em pânico e tentava adiar realizá-la, o que obviamente prejudicava as minhas tarefas. Gradualmente, devido à exposição de o fazer diariamente de forma regular, foi melhorando.

Para além disso, evoco também a dificuldade em recrutar candidatos, de lidar com candidatos mais “complicados” e que não adotam uma postura adequada durante a entrevista, de seleccionar candidatos e posteriormente estes faltarem a entrevistas na

Empresa-Cliente ou serem selecionados e depois desistirem logo no início, por já não quererem ou terem, entretanto, arranjado outra oferta de trabalho, ou de os candidatos selecionados iniciarem funções, mas não corresponderem à expectativa.

De forma a contornar estes obstáculos anteriormente mencionados, considero importante ter adotado um papel ativo, atento e recetivo ao feedback e à aprendizagem, tentando questionar mais vezes as minhas colegas quando tinha dúvidas ou mais dificuldades em alguma coisa. Adicionalmente, considero ter sido imprescindível tentar ter um *mindset* positivo e tentar trabalhar mais a minha autoestima e reforçar mais internamente quando algo corria bem e não ir logo abaixo quando algo corria menos bem, incluindo usar as experiências menos boas como potenciadoras de aprendizagem.

Como estava diariamente em contacto direto com a realidade do desemprego, uma outra dificuldade foi por vezes sentir angústia por não conseguir ajudar e poder oferecer alguma oferta de trabalho aos candidatos. Igualmente, e tendo em conta o artigo nº24 e nº25 do Código de Trabalho, embora que em Portugal esteja na lei o direito à igualdade e à não discriminação consoante a raça, género, nacionalidade, etc., a todos os trabalhadores e candidatos a empregos, houve ofertas que as Empresas solicitavam, por exemplo, ou só portuguesas, ou só homens, e saber que havia candidatos que se enquadravam nas funções mas que não eram da nacionalidade ou género pretendido e que, por defeito, o envio das suas candidaturas seria em vão e poderia a Empresa eventualmente querer dispensar dos nossos serviços, pois não estávamos a dar resposta à necessidade que queriam, criava um pouco de frustração e sentimento de injustiça em mim. Uma forma de tentar superar este obstáculo, não descuidando da empatia, foi estar ciente de que haver ou não ofertas, e o tipo de requisitos, era um fator externo a mim, e até usar isso como fator potenciador do meu desempenho e continuar a esforçar-me e a trabalhar para tentar ter sempre uma postura assertiva, profissional, íntegra e responsável.

Um outro obstáculo sentido foi em relação à minha dificuldade na escrita, mais concretamente na escrita de pareceres e nos relatórios pedidos ao longo do estágio. A forma de contornar este obstáculo foi começar a ler muitos mais pareceres já elaborados pelas minhas colegas e ler mais relatórios e artigos de forma mais atenta, e adotar uma postura atenta e recetiva quando alguém fazia algum comentário relativamente à minha escrita.

Principais Contributos Que O Estágio Proporcionou À Organização Acolhedora

Na qualidade de estagiária, considero que o meu maior contributo tenha sido fazer parte do departamento de R&S da agência de Aveiro como consultora de R&S de Trabalhadores Temporários. Como referi na primeira parte do relatório, a agência, durante o meu período de estágio, tinha duas consultoras de R&S, contudo, uma das consultoras apenas estava alocada e exercia funções de R&S a uma Empresa-Cliente, devido à sua dimensão e exigência, resultando que, de forma geral, todos os outros pedidos que surjam reincidissem sobre a outra consultora. Desta forma, na qualidade de consultora e estagiária, ao alocarem-me alguns pedidos, ajudava também a que a carga laboral dessa consultora não fosse tão grande.

Adicionalmente, ao estar responsável pelo acolhimento e de o realizar de forma mais intensa e extensa para um melhor conhecimento do candidato e para adquirirmos a informação necessária para o envio das candidaturas aquando do surgimento de uma oferta adequada ao perfil, ajudava a agilizar o tempo de resposta de envio de candidaturas aos Cliente. Para além disso, e continuando na linha do acolhimento, como tenho uma melhor capacidade de comunicação na língua inglesa do que as minhas colegas na agência, um outro contributo incluiu acolher melhor os candidatos oriundos de países estrangeiros e que não falam português.

Por fim, ao interiorizar os conhecimentos e valores transmitidos pela organização, contribuí ao poder ajudar a delegação de Aveiro a exercer de melhor forma o seu trabalho.

Propostas de Melhoria

Durante o estágio pude observar que, por vezes, não era transmitido feedback aos candidatos. Relativamente a candidatos a participar em processos, acontecia as Empresas-Clientes demorarem muito a dar qualquer tipo de resposta em relação às candidaturas enviadas e, como tal, acontecia sermos contactados frequentemente por candidatos que queriam saber sobre o estado da sua candidatura. Também sucedeu termos resposta ao fim de um tempo e ir comunicar ao candidato e este referir que até achava que não tinha sido selecionado porque não teve mais qualquer tipo de feedback desde a sua entrevista conosco. Desta forma, uma proposta de melhoria seria no final de todas as semanas, por exemplo, ao fim do dia das sextas-feiras, ser enviado para os candidatos a participar em processos o estado da sua candidatura, i.e., informá-los que o processo ainda está a decorrer, que ainda não obtivemos resposta por parte da Empresa e que assim que tenhamos alguma informação nova que o contactamos.

Adicionalmente, durante a pesquisa de candidatos na base de dados AHRNET, acontecia-me deparar-me com a ficha de candidatos que tinham sido trabalhadores temporários pelo regime de Gestões de Contrato e, desta forma, não tinha qualquer informação sobre o seu percurso profissional. Sabia que tinha sido uma Gestão de Contrato porque tinha os documentos relativos à sua admissão/cessação, mas não tinha nenhuma atividade de entrevista. Assim, uma outra proposta de melhoria, seria a pessoa que fica responsável de entrar em contacto com o futuro trabalhador temporário, normalmente a administrativa, para além dos documentos inerentes necessários ao seu processo de admissão, solicitar também o envio do currículo do mesmo, caso tenha, se não tiver, poderia inserir alguma atividade a referir a empresa e a função que o colaborador ia desempenhar. Desta forma, durante a pesquisa, encontrava alguma informação sobre o seu percurso profissional e mais provavelmente entraria em contacto com este candidato.

Conclusão

O estágio curricular configura-se uma etapa fundamental no processo de formação académica, profissional e pessoal, pois permite ter um contato direto com a realidade laboral da nossa área de estudo, enquanto permite adaptar os conteúdos, conceitos e conhecimentos teóricos aprendidos em contexto de aula em problemas reais de contexto de trabalho, dando assim a possibilidade de exercer de forma inicial a profissão e as funções inerentes à mesma.

Assim, este estágio acrescentou valor ao meu conhecimento, na medida em que possibilitou pôr em prática o que foi adquirido anteriormente durante o primeiro ano de mestrado, especialmente na área do recrutamento e seleção, pois foi a área em que se incidiu o estágio, assim como adquirir conhecimentos técnicos do R&S em contexto do TT.

Enquanto organização, a Synergie, e a equipa que me acolheu, proporcionaram muito para o meu eu profissional e pessoal. Considero a Synergie uma excelente escola e uma empresa bastante bem estabelecida e sólida, e que mesmo tendo em conta as próprias características do TT, segue o que a literatura refere relativamente ao R&S, conseguindo fazer face às necessidades dos seus clientes e indo adaptando-se face à competitividade que é esta área, e dando atenção e cuidado tanto aos seus clientes como aos seus trabalhadores temporários.

De forma geral, posso classificar o estágio na empresa Synergie como positivo. As atividades propostas foram de modo geral realizadas e a pressão e as dificuldades sentidas

foram sendo ultrapassadas. As atividades que realizei ao longo do estágio permitiram-me acompanhar todo o processo do recrutamento e seleção, que já tinha uma ideia de como se iria realizar pelos conhecimentos adquiridos na universidade. A realização do estágio numa ETT permitiu entrar em contacto com uma realidade distinta de outras empresas que realizam o processo de recrutamento e seleção, e com a qual me era desconhecida, mas que não atuam no setor de TT, sendo claro um volume grande e intenso de trabalho, dado ao facto de se poder estar responsável por vários processos em simultâneo, e um ritmo acelerado para conseguir fechar as ofertas de trabalho no menor tempo possível, pois normalmente, as EUTT trabalham também com várias ETT. Esta foi sem dúvida uma experiência muito desafiante e que me forneceu uma enorme aprendizagem e que sinto ter tido uma evolução significativa tanto a nível profissional, mas, sobretudo a nível pessoal.

Não obstante ter gostado muito do trabalho desenvolvido na área de R&S, e me ver a continuar a atuar nesta área, considero que a minha experiência na área da psicologia organizacional e dos recursos humanos está muito limitada ao R&S. Penso que o meu estágio teria sido ainda mais enriquecido se tivesse tido possibilidade de contactar com outras áreas dos recursos humanos. No entanto, considero uma mais-valia a oportunidade de me especializar na área do recrutamento e seleção, principalmente para trabalho temporário, muito caracterizado pelo seu ambiente competitivo, dinâmico e volátil.

Em suma, este estágio pode traduzir-se em desafios, aprendizagem e crescimento. A realização do estágio curricular resultou numa etapa muito importante para o meu desenvolvimento e crescimento profissional, pelas competências técnicas adquiridas, e para o meu desenvolvimento e crescimento pessoal, como por exemplo ter permitido desenvolver imenso as minhas competências relacionais, permitindo-me concluir que a escolha de realizar o meu estágio curricular numa empresa de trabalho temporário foi sem dúvida uma boa escolha para mim, adquirindo as bases para ser uma boa profissional no futuro.

Referências Bibliográficas

- Acikgoz, Y., & Bergman, S. M. (2016). Social Media and Employee Recruitment: Chasing the Run Away Bandwagon. In R. N. Landers, G. B. Schmidt (Eds.), *Social Media in Employee Selection and Recruitment. Theory, Practice, and Current Challenges* (pp. 197 – 221). Springer. DOI:10.1007/978-3-319-29989-1_9
- Aleksynska, M. (2018). Temporary employment, work quality, and job satisfaction. *Journal of Comparative Economics*, 46(3), 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, Universidade do Porto].
Repositório Institucional da Universidade do Porto
https://sigarra.up.pt/fep/en/teses.tese?p_aluno_id=101318&p_processo=19125&p_lang=1
- Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos. (2023a). *Trabalho Temporário: Vantagens para as Empresas*. APESPERH. <https://www.apesperh.pt/empresas/trabalho-temporario-vantagens-para-as-empresas/>
- Associação Portuguesa das Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos. (2023b). *Trabalho Temporário: Vantagens para os Trabalhadores*. APESPERH. <https://www.apesperh.pt/trabalhadores/trabalho-temporario-vantagens-para-os-trabalhadores/>
- Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT) (2008). *Cadernos informativos: Relações de trabalho. Trabalho temporário*. Palmigráfica.
- Bartram, D., & Roe, R. A. (2005). Definition and assessment of competences in the context of the European diploma in psychology. *European Psychologist*, 10(2), 93-102. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.2.93>
- Beardwell, J. (2007). Recruitment and selection. In J. Beardwell & T. Claydon (Eds.) *Human Resources management: A contemporary approach* (pp. 189-222). Prentice Hall/Financial Times.
- Booth, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2002). Temporary jobs: Stepping stones or dead ends. *The Economic Journal*, 112(480), 189 - 213.

- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, *64*, 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Chambel, M. J., & Sobral, F. (2019). When temporary agency work is not so temporary. *Economic and Industrial Democracy*, *40*(2), 238–256. <https://doi.org/10.1177/0143831X18805931>
- Decenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2016). *Fundamentals of Human Resource Management* (12^a ed.). Wiley.
- De Cuyper, N., Piccoli, B., Fontinha, R., & De Witte, H. (2019). Job insecurity, employability and satisfaction among temporary and permanent employees in post-crisis Europe. *Economic and Industrial Democracy*, *40*(2), 173–192. <https://doi.org/10.1177/0143831X18804655>
- De Graaf-Zijl, M. (2005). The economic and social consequences of temporary employment: A review of the literature. *SEO Discussion Papers*, *47*(1), 107-139. <https://www.researchgate.net/publication/254852757>
- Decreto-Lei n.º 7/2009 do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (2009). Diário da República: Série I, n.º 30/09. https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46738775?_ts=1685725792060
- Elearn. (2008). *Recruitment and Selection: Revised Edition (Management Extra)* (1st ed.). Routledge.
- Galbraith, J. R. (1987). Organization design. In J. W. Lorsch (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 343-357). NJ: Prentice Hall.
- Gomes, G., Torrens, E. W., Schons, M., & Sorgetz, B. (2017). Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. *Revista de Administração da UNIMEP*, *15*(1), 51-72.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Hoivemeyer, V. A. (2006). *High-impact interview questions: 701 behavior-based questions to find the right person for every job* (1^a ed.). American Management Association.
- Instituto de Emprego e Formação Profissional. (2022). *Empresas de Trabalho Temporário*. <https://www.iefp.pt/empresas-trabalho-temporario>. IEFP.

- Instituto Português da Qualidade. (2015). *Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos (ISO 9001:2015)*. IPQ.
- Liu, C. T., Wu, C. & Hu, C. W. (2010). Managing temporary workers by defining temporary work agency service quality. *Wiley InterScience*, 49(4), 619-646. DOI:10.1002/hrm.20373
- Lunenburg, F. C. (2012) Organizational Structure Mintzberg's Framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14(1), 1-8.
- Manilal, C. B. (2017). *A experiência do trabalho temporário na perspetiva do colaborador: Motivações, satisfação e comportamentos de cidadania organizacional*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/46520>
- Meškienė E., & Tamošiūnas T. (2019). Analysis of Temporary Employment Company Business Environment. *Socialiniai Tyrimai*, 42(2), 102-118. <https://doi.org/10.21277/st.v42i2.277>
- 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>
- Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection? *The Spanish Journal of Psychology*, 24(e2), 1-6. Doi:10.1017/SJP.2021.6
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2015). *Certificado Europeu em Psicologia*. https://www.ordemospsicologos.pt/ficheiros/documentos/euopsy_regulamento.pdf. (OPP).
- Organização Internacional do Trabalho. (2016). *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects – Overview*. International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534496.pdf
- Picchio, M., & van Ours, J. C. (2017). Temporary jobs and the severity of workplace accidents. *Journal of Safety Research*, 61(1), 41-51. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsr.2017.02.004>
- Pordata. (2023). *PORDATA – Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa*. Retirado 1 de Junho de 2023: <http://www.pordata.pt>.
- Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011a). Recrutamento e seleção de pessoas: Conceitos chave, abordagens e procedimentos. Em A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das*

Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos (pp. 441-480). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Rodrigues, N., & Rebelo, T. (2011b). Da exatidão das medidas à eficácia do processo de seleção. Em A. D. Gomes (Ed.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 481-525). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Roe, R. A. (2002). What makes a competent psychologist? *European Psychologist*, 7(3), 192–202. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.7.3.192>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed). Jossey-Bass.

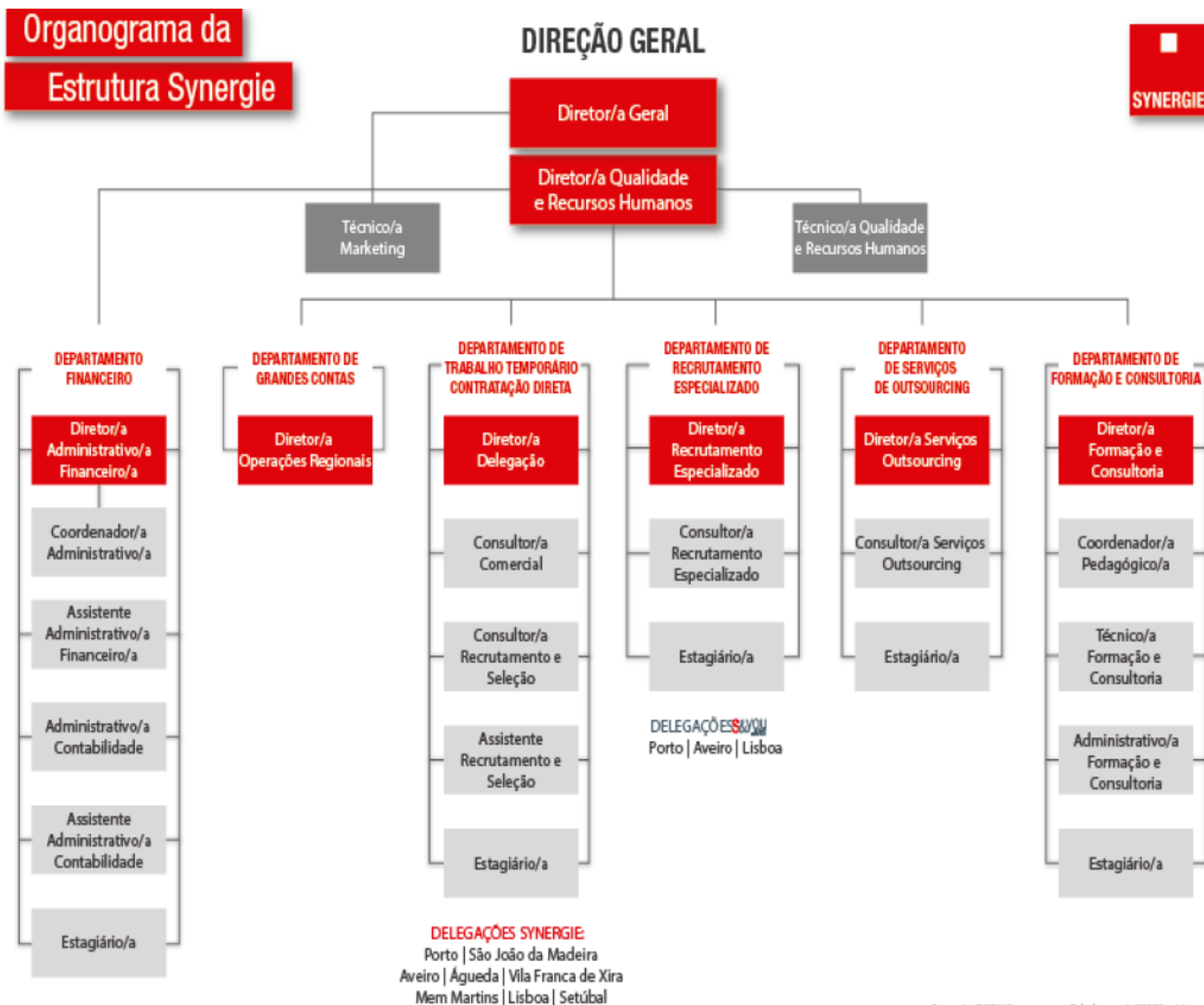
Synergie. (2022a). *Our History*. <https://www.synergie.com/en/the-group/history>

Synergie. (2022b). *Manual de Acolhimento e Qualidade*. Synergie.

ter Weel, B. (2018). The Rise of Temporary Work in Europe. *De Economist*, 166(4), 397–401. <https://doi.org/10.1007/s10645-018-9329-8>

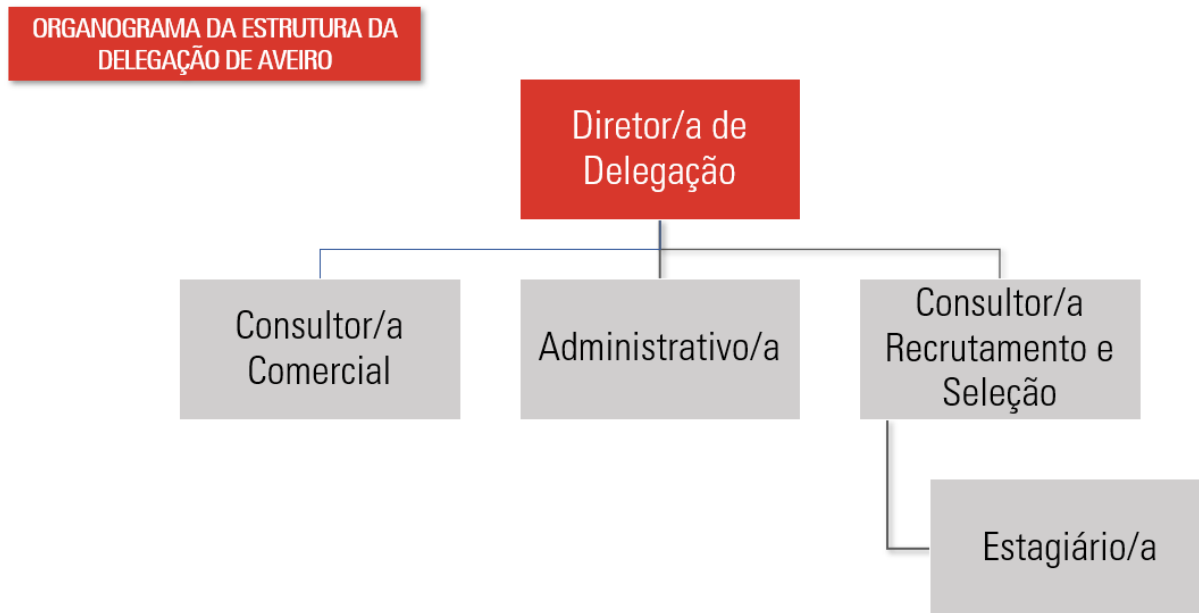
Anexos

Anexo 1
Organograma da Estrutura Synergie

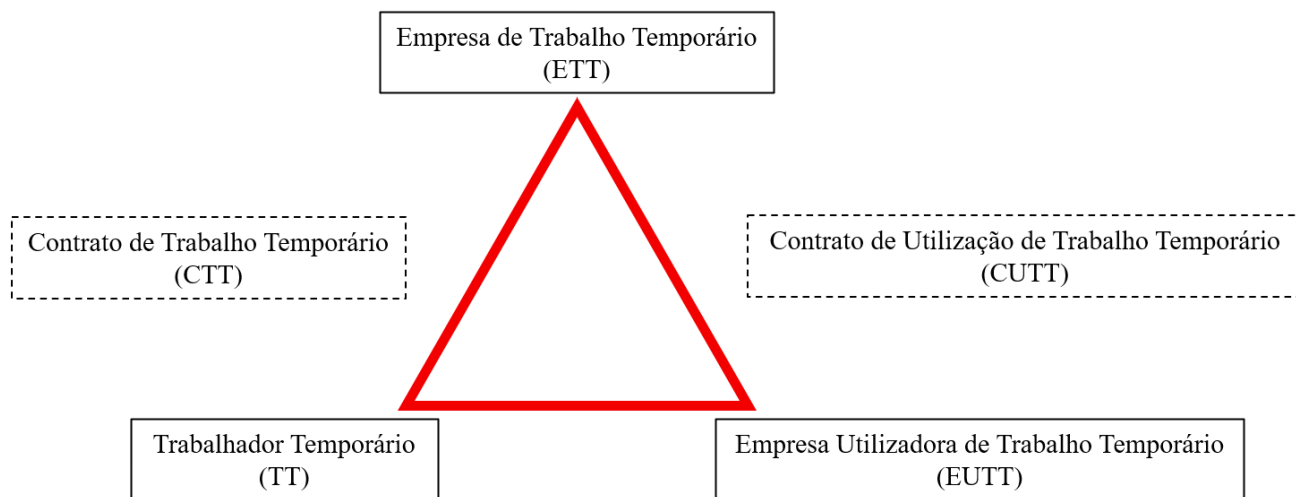


Fonte: Retirado de Manual de Acolhimento e Qualidade (Synergie, 2022b)

Anexo 2
Organograma da Delegação de Aveiro



Fonte: Elaboração própria

Anexo 3*Relação Triangular do Trabalho Temporário*

Fonte: Elaboração própria com base em Autoridade para as Condições de Trabalho (2008) e Manilal (2017).

Anexo 4
Processo de R&S da Synergie

FASES	PROCESSO DE RECRUTAMENTO AJUSTADO AO CLIENTE			
RECRUTAMENTO	Plataformas Digitais	Feiras de Emprego	Rede de Agências	Site Synergie
SELEÇÃO DE CV'S	Percurso Acadêmico e Profissional	Requisitos	Proximidade	Experiência
ENTREVISTA TELEFÔNICA	Motivação	Experiência no Setor	Disponibilidade	Detalhes da Oferta
ENTREVISTA PRESENCIAL	Atitude	Competências Comunicativas	Competências de Aprendizagem	Imagem

Fonte: Retirado de Manual de Acolhimento e Qualidade (Synergie, 2022b)

Anexo 5

Ficha de inscrição de Candidatos em AHRNET

AHRNET - Recrutamento e Seleção de Pessoal - [Novo Candidato]

Sistema Tabelas Recursos Humanos Comercial iNet Relatórios Janelas Ajuda

Sessão Tabelas Candidatos Empresas Propostas Processos Relatórios Sair

Candidatos

Novo

Agência Código Nome **Activo**

Dados Pessoais Formação Conhecimentos Experiência Cat. Prof. / Especialidades Avaliação Processos Actividades Outros Dados Documentação Características Histórico Mensagens iNet - Ofertas Emprego

Dt. Nascimento Sexo Estado Civil Inscrição 15-05-2023 Estado

Morada Nº

Localidade

Cod. Postal

Distrito

Concelho

Freguesia

Contactos

Telefone

Telemóvel

eMail

Últ. Contacto

Últ. Disponibilidade

Documentos

B.I./Passaport Arquivo Validade

Contribuinte Segurança Social

Naturalidade

Nacionalidade 2ª Nacionalidade

Estrangeiro

Número (A/P) Data Emissão Data Validade

Carta de Condução

Viatura

Processo

Cód. Processo Estado

Empresa

Criado Por Data Criação Alterado Por Data Alteração

Novo Gravar Cancelar Remover Sincronizar Ligações Imprimir Com Contactos Sair

v1.0.210 Utilizador: CDB Empresas: Synergie Empresa de Trabalho Temporário, S

Fonte: Retirado do AHRNET

Anexo 7

Taxa de Colocação do Mapa de Seguimento de Processos



Delegação:

Mês:

TAXA COLOCAÇÃO PROCESSOS AHRNET	Seleção Contratos	Recrutamento Direto	Outsourcing
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Nº total de PROCESSOS recebidos durante o mês:	0	0	0
Nº total de VAGAS solicitados durante o mês:	0	0	0
Prazo médio mensal de RESPOSTA dos processos respondidos:	-	-	-
Prazo médio mensal de SATISFAÇÃO dos processos satisfeitos:	-	-	-
Nº PROCESSOS Não Fechados:	0	0	0
Nº VAGAS Não Preenchidas:	0	0	0
Nº processos "Satisfeito"	0	0	0
Nº processos "Parcialmente Satisfeito"	0	0	0
Nº processos "Não Satisfeito" / "Iniciado" / "Cancelado":	0	0	0

Perfil/ Função	ESTADO DOS PROCESSOS				Nº Admissões Previstas	Nº Vagas em Aberto	Motivos
	Iniciado = A decorrer	Parcialmente Satisfeito	Não Satisfeito Synergie	Cancelado Cliente			

Processos Ahrnet Taxa Colocação

