



Ana Catarina Fernandes Balsas

O processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Coimbra, Maio de 2024



Ana Catarina Fernandes Balsas

O processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizado sob a orientação do Professor António Calheiros e supervisão de Joana Santos.

Coimbra, Maio de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

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

DEDICATÓRIA

Aos meus avós,
Por todas as memórias felizes e apoio incondicional.
Ensinaram-me tanto ao longo da vida, exceto como viver sem eles.

AGRADECIMENTOS

O presente relatório de estágio não poderia chegar a bom porto sem a importante influência e apoio de várias pessoas, e, por esse motivo, penso ser importante enumerar os principais pilares para a criação deste projeto.

Ao meu orientador de estágio, o professor António Calheiros, pela sua disponibilidade, dedicação, motivação, apoio e, acima de tudo, por todos os ensinamentos transmitidos ao longo do meu percurso académico.

À minha supervisora de estágio Joana Santos, pelo acompanhamento, disponibilidade, e sobretudo, pela confiança que depositou em mim. Agradeço também às minhas colegas da delegação de Coimbra, Leonor e Ana, pela partilha de conhecimentos, generosidade e disponibilidade. Muito obrigada às três pelo excelente acolhimento e companheirismo, foram seis meses de uma caminhada muito bonita com vocês.

Agradeço à minha família, especialmente os meus pais e avós, pelo apoio incondicional, por me deixarem voar e por me acompanharem em todas as etapas da minha vida.

Aos meus amigos de Quiaios, Tiago, Sandy, Filipe, Carolina, Rita, Mariana, Beatriz, Vanessa e Wendy, o vosso apoio e palavras de incentivo foram fundamentais durante esta etapa. Obrigada por estarem sempre ao meu lado.

Por fim, agradeço aos colegas de mestrado, particularmente à Cristina pelo apoio e disponibilidade, e aos professores do ISCAC.

A todos, um enorme obrigada!

RESUMO

A gestão estratégica de recursos humanos utiliza várias práticas para alcançar os objetivos organizacionais, destacando-se o recrutamento e a seleção. As pessoas, cada vez mais, são reconhecidas como o ativo mais valioso das organizações. É fundamental que as empresas reconheçam a importância do processo de recrutamento e seleção e invistam em boas práticas. O trabalho temporário tem registado um aumento significativo no mundo empresarial, uma vez que permite uma abordagem de recrutamento e seleção personalizada e adaptada às necessidades específicas tanto das empresas utilizadoras/clientes como dos candidatos à procura de oportunidades no mercado de trabalho.

O presente relatório resulta do estágio curricular para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Coimbra *Business School* | ISCAC. O estágio foi realizado de 18 de Outubro de 2023 a 11 de Abril de 2024 na empresa Proman Search, na delegação de Coimbra.

O relatório descreve as atividades realizadas durante o estágio, desenvolvido na área temática do Recrutamento e Seleção. O estágio foi benéfico para a entidade acolhedora, pois foram desenvolvidas várias atividades no âmbito das práticas de recrutamento e seleção de colaboradores. Deste projeto, resultou a proposta de realizar estágio profissional na empresa Proman Search, que foi aceite de imediato, com vontade de ingressar o mercado de trabalho. Nesta perspetiva, importa referir que o estágio é uma vertente importante do Mestrado, pois possibilita o desenvolvimento e/ou aquisição de novas competências, a aplicação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos e promove o crescimento pessoal e profissional.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção, Trabalho Temporário, Recursos Humanos

ABSTRACT

Strategic human resources management uses various practices to achieve organizational goals, with recruitment and selection standing out. People are increasingly recognized as organizations' most valuable asset. It is essential that companies recognize the importance of the recruitment and selection process and invest in good practices. Temporary work has seen a significant increase in the business world, as it allows for a personalized recruitment and selection approach adapted to the specific needs of both user/client companies and candidates looking for opportunities in the job market.

This report is the result of a curricular internship for a Master's degree in Human Resources Management from Coimbra Business School | ISCAC. The internship took place from October 18th of 2023 to April 11th of 2024 at Proman Search, at the Coimbra office.

The report aims to describe the activities carried out during the internship, developed in the thematic area of Recruitment and Selection. The internship was beneficial for the host organization, as various activities were carried out within the scope of employee recruitment and selection practices. This project led to an offer of a professional internship at Proman Search, which was accepted immediately, with the desire to enter the job market. From this perspective, it should be noted that the internship is an important part of the Master's degree, as it enables the development and/or acquisition of new skills, the practical application of the theoretical knowledge acquired and promotes personal and professional growth.

Keywords: Recruitment, Selection, Temporary Work, Human Resources

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|-----|
| AGRADECIMENTOS | v |
| RESUMO | vi |
| ABSTRACT | vii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xi |
| LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS | xii |
| INTRODUÇÃO..... | 2 |
| CAPÍTULO 1 – Apresentação da entidade acolhedora de estágio..... | 5 |
| 1.1 Breve história do Grupo Proman | 5 |
| 1.2 Missão, Visão e Valores | 8 |
| 1.3 Caracterização da Proman Search..... | 9 |
| 1.4 Serviços prestados pela Proman Search..... | 10 |
| 1.5 Objetivos estratégicos de 2023 e 2024..... | 13 |
| 1.6 Estrutura organizacional da Proman Search | 15 |
| 1.6.1 Estrutura interna organizacional da Proman Search..... | 15 |
| 1.6.2 Estrutura interna organizacional da Proman Search – Delegação de Coimbra .. | 17 |
| 1.7 Breve caracterização da equipa da Proman Search | 17 |
| CAPÍTULO 2 – Revisão da Literatura | 23 |
| 2.1 O processo de Recrutamento e Seleção como ferramenta estratégica na Gestão de Recursos Humanos | 23 |
| 2.2 Recrutamento..... | 24 |
| 2.2.1 Definição de Recrutamento | 24 |
| 2.2.2 Tipos de Recrutamento..... | 25 |
| 2.2.3 Processo de Recrutamento..... | 27 |

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

| | |
|--|----|
| 2.2.4 Métodos de Recrutamento | 29 |
| 2.2.5 E-Recruitment | 30 |
| 2.2.6 Análise de funções e Perfil de Candidato | 31 |
| 2.3 A Seleção | 34 |
| 2.3.1 Definição de Seleção | 34 |
| 2.3.2 Pré-seleção de candidatos | 34 |
| 2.3.3 Métodos de Seleção | 35 |
| 2.3.4 E-Selection | 37 |
| 2.3.5 Tomada de decisão | 37 |
| 2.4 Trabalho Temporário | 38 |
| 2.4.1 Definição de Trabalho Temporário | 38 |
| 2.4.2 Vantagens e Desvantagens do Trabalho Temporário | 39 |
| 2.4.3 Breve Contextualização Legislativa da Modalidade de Trabalho Temporário .. | 41 |
| CAPÍTULO 3 – Descrição e análise das tarefas realizadas em estágio | 44 |
| 3.1 Acolhimento e integração e os objetivos definidos para o estágio | 44 |
| 3.2 Atividades realizadas ao longo do estágio | 45 |
| 3.2.1 Atividades realizadas de Recrutamento | 45 |
| 3.2.2 Atividades realizadas de Seleção | 50 |
| 3.2.3 Outras atividades | 59 |
| CAPÍTULO 4 – Discussão | 64 |
| CONCLUSÃO | 72 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 74 |
| ANEXOS | 78 |
| Anexo 1: Modelo de anúncio da Proman Search | 78 |

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

| | |
|--|----|
| Anexo 2: Modelo pré-definido para publicar anúncios no Facebook da Proman Search | 79 |
| Anexo 3: Jantar de Natal da Proman Search | 80 |
| Anexo 4: Comemoração do 33º aniversário do Grupo Proman | 81 |
| Anexo 5: Participação na Feira de Emprego dinamizada pela Coimbra Business School ISCAC | 82 |
| Anexo 6: Assinaturas personalizadas para o email institucional..... | 83 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Elementos identificativos da Proman Search..... | 9 |
| Figura 2 - Localização das agências da Proman Search..... | 9 |
| Figura 3 - Objetivos estratégicos da Proman Search do ano de 2023 | 13 |
| Figura 4 - Objetivos estratégicos da Proman Search do ano de 2024 | 14 |
| Figura 5 - Organograma do Grupo Proman Search..... | 16 |
| Figura 6 – Organograma da Deleção de Coimbra | 17 |
| Figura 7 - Representação do género da Proman Search | 18 |
| Figura 8 - Idades dos colaboradores da Proman Search..... | 19 |
| Figura 9 - Habilitações Académicas dos colaboradores da Proman Search..... | 19 |
| Figura 10 - Antiguidade dos colaboradores da Proman Search..... | 20 |
| Figura 11 - Vínculo contratual dos colaboradores da Proman Search | 21 |
| Figura 12 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno..... | 26 |
| Figura 13 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo | 27 |
| Figura 14 - Métodos utilizados para recolher a informação na análise de funções e as suas vantagens e desvantagens | 33 |
| Figura 15 - Vantagens e desvantagens das empresas clientes que recorrem ao TT | 40 |
| Figura 16 - Vantagens e desvantagens dos trabalhadores em regime temporário..... | 40 |
| Figura 17 - Relação Triangular do Trabalho Temporário | 42 |

LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

CRH - Consultoras de Recursos Humanos

CTT - Contrato de Trabalho Temporário

CUTT - Contrato de Utilização de Trabalho Temporário

GRH - Gestão de Recursos Humanos

TT - Trabalho Temporário

INTRODUÇÃO

Num mundo global, a competitividade entre organizações é cada vez mais forte e a necessidade de sobrevivência no mercado é constante. As pessoas representam o elemento mais importante desta estrutura, pois concedem à organização a capacidade de se adaptar e evoluir. É neste desafio que a Gestão de Recursos Humanos é essencial para manter a estrutura viva, adaptável, auxiliar a organização a atingir os seus objetivos e garantir a satisfação dos colaboradores (Rego et al., 2018 & Camara et al., 2016).

Neste sentido, o processo de recrutamento e seleção desempenha um papel fundamental na Gestão de Recursos Humanos, uma vez que pretende atrair, recrutar e selecionar candidatos para as vagas de emprego, tendo em consideração os requisitos pedidos, assegurando assim que as organizações contratem os profissionais mais adequados aos requisitos solicitados, e, assim, alcancem melhores resultados (Rego et al., 2018 & Camara et al., 2016). Segundo Calheiros (2019, p.63), o objetivo do processo de recrutamento e seleção é “garantir que a organização obtém e mantém as pessoas de que necessita e as utiliza de uma forma eficiente”. Assim, a importância do recrutamento e seleção na gestão de recursos humanos, está em encontrar profissionais qualificados, para as funções pretendidas, despendendo o menos tempo possível, com maior qualidade e assertividade (Reis, 2010).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2015) define o trabalho temporário como a cedência temporária de trabalhadores de uma empresa de trabalho temporário à empresa utilizadora/cliente, em conformidade com as suas exigências, previamente discutidas, e por um período de tempo limitado. O trabalho temporário está em expansão no mercado global, conforme indicado por um estudo realizado pelo Grand View Research em 2019. Esta tendência deve-se à crescente necessidade de contratar mão-de-obra temporária para compensar a escassez de trabalhadores, especialmente durante períodos de projetos adicionais ou picos de atividade/produção. De acordo com um estudo de Aletraris (2010), as organizações

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

recorrem a esta modalidade como uma estratégia para aumentar a flexibilidade e reduzir custos associados ao processo de contratação de trabalhadores. Esta abordagem também cria oportunidades para os trabalhadores que procuram uma variedade de experiências e horários de trabalho flexíveis. Além disso, um estudo recente feito por Ferreira (2023) revelou que os trabalhadores temporários apresentam níveis de satisfação no trabalho e realização pessoal superiores em comparação com os trabalhadores permanentes.

O presente relatório de estágio aborda estas temáticas, ou seja, o recrutamento, a seleção e o trabalho temporário. Estas temáticas são foco de atuação da Proman Search. O objetivo deste relatório é descrever as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, que permitiu colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado.

O estágio foi realizado de 18 de Outubro de 2023 a 11 de Abril de 2024, num horário central das 09h00 às 18h00, perfazendo um total de 960 horas. O objetivo principal do estágio foi a compreensão do funcionamento de processos de recrutamento e seleção numa empresa de trabalho temporário, e por conseguinte, a aquisição de novos conhecimentos e a aplicação prática. Neste sentido, foram realizadas atividades focadas no recrutamento e seleção, como a elaboração de anúncios de emprego, triagens curriculares, realização de entrevistas, definição do perfil pretendido, realização de contratos, entre outras atividades tanto no âmbito do recrutamento e seleção, como de outro tipo, nomeadamente o atendimento e inscrição de candidatos, reuniões da empresa e com clientes.

Relativamente à estrutura, o presente relatório encontra-se organizado em quatro capítulos, subdivididos em secções. No primeiro capítulo é apresentada a entidade acolhedora de estágio, a sua história, missão, visão, valores, estrutura organizacional e o seu capital humano. O segundo capítulo corresponde à revisão da literatura, onde são abordados os temas centrais do estágio: o recrutamento, a seleção e o trabalho temporário. No terceiro capítulo é feita a descrição e análise das atividades realizadas ao longo do estágio. O quarto capítulo, corresponde à discussão, onde é feita uma análise crítica sobre os resultados obtidos no estágio, evidenciando as oportunidades de melhoria e as

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

aprendizagens, confrontando com a literatura científica. Na conclusão, mencionam-se os objetivos que foram cumpridos, as principais conclusões e limitações sentidas. Por último, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas e em anexo os documentos de suporte ao presente relatório de estágio.

CAPÍTULO 1 – Apresentação da entidade acolhedora de estágio

O presente capítulo tem como propósito apresentar a entidade de acolhimento de estágio. As informações apresentadas resultam da consulta de fontes da responsabilidade da empresa, nomeadamente o livro sobre a história da empresa que assinalou o 32º aniversário (Proman Search, 2022) e o *site* da empresa <https://www.proman-search.com/> (Proman Search, 2024).

1.1 Breve história do Grupo Proman

O Grupo Proman é uma empresa familiar internacional especializada em recursos humanos e trabalho temporário, fundada em novembro de 1990 na cidade de Manosque em França, por Roland Gomez com o apoio da sua esposa Évelyne.

Após dez anos desde o primeiro grande impacto do aumento do preço do petróleo, ocorreu uma mudança significativa na economia francesa, com um notável crescimento do setor terciário (serviços) em comparação com o setor secundário (indústria), existindo assim uma redução nos investimentos industriais. As necessidades de mão-de-obra na indústria são variáveis e o trabalho temporário proporcionou às empresas uma flexibilidade crucial nesses tempos de crise económica. Perante esse cenário, Roland Gomez decide criar o seu próprio negócio, e abre a sua primeira agência de trabalho temporário em Manosque, intitulada de Proman, uma inteligente abreviação com uma sonoridade anglo-saxónica que significa: Profissionais de Manosque.

O início foi difícil, o mercado de trabalho estava principalmente ocupado por grandes grupos internacionais. Roland Gomez com o apoio da sua esposa Évelyne, que assumiu o papel de gerente, na tentativa de ganharem notoriedade neste mercado altamente competitivo, concordaram trabalhar com pequenas empresas com bases monetárias fracas. No entanto, deparam-se com atrasos nos pagamentos, o que colocou à prova a sua gestão de fluxo de caixa.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Em 1991, o filho mais velho do casal, Roland, junta-se aos pais na gestão da empresa. No ano seguinte, Roland Gomez com o apoio do filho decide abrir a segunda agência da Proman na cidade de Aix-en-Provence em França. Nesta altura, a maior parte dos clientes da Proman pertencia ao setor da construção, mas após a Guerra do Golfo a economia francesa foi atingida e este setor foi muito afetado, o que prejudicou a Proman. Perante este cenário e sob pressão dos financiadores, a família Gomez reformulou-se e decidiu abdicar da utilização do *factoring*. Esta solução que fornecia o dinheiro necessário para o pagamento dos colaboradores, revelou-se demasiado dispendiosa. Évelyne convenceu os bancos a concederem-lhe linhas de crédito adicionais e negociou um novo contrato com a sua empresa de contabilidade, desta forma o panorama da Proman melhorou imenso.

Em 2000, a Proman uniu forças com seis empresas regionais de trabalho temporário de média dimensão numa rede denominada de *Domitis*. Esta rede foi criada com a intenção de reunirem recursos para conseguirem responder às necessidades de grandes empresas presentes no mercado, como por exemplo o Grupo *Auchan* e o *Vinci*. A realização destes contratos com grandes empresas impulsionou a abertura de mais agências em todo o Mediterrâneo.

Ao longo dos anos a família Gomez comprou algumas empresas de trabalho temporário existentes no mercado, aumentando o seu número de agências em França, com estas aquisições a Proman ganhou uma nova dimensão e entrou numa era de conquistas. Em 2004, o grupo contava com 6.500 clientes, cerca de 18.500 trabalhadores temporários e com 40 agências, dois anos depois esse número multiplicou.

Em 2009 a Proman realizou a sua primeira grande parceria na área do desporto, com a federação francesa de ténis, esta parceria aumentou a visibilidade do grupo. Nesse mesmo ano, a empresa subiu para 6º lugar entre as empresas francesas de trabalho temporário. A Proman ao longo do tempo diversificou as suas ofertas e setores de atividade, para além da construção, trabalharam com logística, setor terciário, gestão de recursos naturais ou de resíduos, indústria agroalimentar, entre outros.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

A família Gomez pretendia conquistar o mercado externo, em 2013 iniciaram a sua expansão em países vizinhos e de língua francesa. Em 2015 estabeleceu-se no mercado inglês, abriram a primeira agência em Londres, em poucos anos a Proman cresceu e estabeleceu-se em vários países da Europa.

Em 2014, a Proman para se diversificar no mercado criou a serviço *OnSite*, através do qual garante um serviço 100% personalizado ao cliente. Em 2016, o grupo foi selecionado como recrutador oficial do UEFA Euro. Aceitaram o desafio de recrutar mais de quatro mil pessoas para o evento, o que impulsionou o seu reconhecimento no mercado e resultou na sua seleção para outros eventos deste tipo de grande dimensão. Em 2018, a *Winsearch*, rede especializada de recrutamento, juntou-se também ao grupo com o intuito de oferecerem cada vez mais serviços diversificados e personalizados. Neste mesmo ano, a família Gomez alcança um dos seus maiores objetivos, conseguiram estabelecer-se nos Estados Unidos. O grupo continuou a crescer na Europa e em 2019 implementou-se em Espanha, Suíça e Portugal, com sede na cidade de Braga, adotando o nome Proman Search. Em 2021, foram eleitos recrutadores oficiais do Mundial de Rugby 2023, esta parceria aumentou a visibilidade da Proman.

Atualmente, o grupo posiciona-se no 4º lugar das melhores empresas de recrutamento em França. Conta com 4.5000 clientes e 4.000 colaboradores distribuídos por 915 agências repartidas por 16 países (Bélgica, Canadá, Croácia, Espanha, Estados Unidos da América, França, Luxemburgo, Mónaco, Países Baixos, Polónia, Portugal, Reino Unido, Suíça, Roménia, Ilhas Maurícias e Marrocos). Conscientes de que as necessidades dos clientes estão permanentemente em transformação, a Proman trabalha com base em exaustivos e exigentes processos de seleção baseados em ferramentas dinâmicas, que permitem acompanhar as necessidades do atual mercado de trabalho. O foco de atuação do grupo é o trabalho temporário e o recrutamento e seleção, sendo essa a sua especialização.

1.2 Missão, Visão e Valores

Missão

O Grupo Proman tem como propósito conectar pessoas e oportunidades, fornecendo soluções eficazes e inovadoras para empresas e candidatos, impulsionando o sucesso dos mesmos. Procuram promover o crescimento profissional dos clientes, através da identificação e atração de indivíduos qualificados, desenvolvendo competências e criando ambientes de trabalho inclusivos e motivadores. O Grupo procura contribuir para o bem-estar e realização profissional de cada indivíduo.

Visão

A Proman pretende ser reconhecida como uma empresa de referência, pela sua excelência em identificar, desenvolver e potencializar talentos, contribuindo para o crescimento e sucesso dos seus clientes.

Valores

O Grupo Proman desenvolve a sua ação com base nos seguintes valores: Proximidade, Pragmatismo, Rigor, Confiança, Reatividade, Espírito de Equipa, Respeito pelos Compromissos e Polivalência.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

1.3 Caracterização da Proman Search

O Grupo Proman estabeleceu-se em Portugal em 2018 com sede na cidade de Braga, adotando o nome Proman Search.


| | |
|---|---|
| <p>Denominação social: Proman Search - Trabalho Temporário, Unipessoal Lda</p> <p>Capital Social: 15000,00€</p> <p>CAE: 78100 - Seleção e colocação de pessoal</p> <p>NIF: 514726750</p> <p>Morada (sede): Rua Cónego Luciano Afonso dos Santos, Nº 15, Rés-Do-Chão, Fração F, 4700-371 Braga</p> <p>Telefone (sede): (+351) 253 783 215</p> <p>Email: proman.portugal@proman-search.com</p> <p>URL: https://www.proman-search.com/</p> |  |
|---|---|

Figura 1 - Elementos identificativos da Proman Search

Fonte: Elaboração Própria

Neste momento, a Proman Search conta com 7 agências distribuídas por Portugal Continental: Braga, Coimbra, Porto, Leiria, Lisboa, Setúbal e Valença.

| | |
|---|---|
|  | |
| <p>Agência Braga (Sede) Rua Cónego Luciano Afonso dos Santos nº 17B, 4700-371 Braga – Portugal</p> <p>Agência Valença Av. de São Teotónio, Edifício S. Gião 4930-594 Valença, Viana do Castelo, Portugal</p> <p>Agência Porto Rua do Bom Jardim nº 670 A R/Ch Largo Dr. Tito Fontes 4100-531 Porto</p> <p>Agência Coimbra Urbanização Quinta da Várzea, Lote 14, Loja 11 3040-092 Coimbra</p> | <p>Agência Leiria Rua Vale de Lobos, Edifício Panorâmico, Lote 2, Loja B 2410-078 Guimarães, Leiria, Portugal</p> <p>Agência Lisboa Rua Av. António Augusto de Aguiar nº 24 – 3º Esq 1050-016 Lisboa</p> <p>Agência Setúbal Rua Dr. António Manuel Gamito nº23A 2900-056 Setúbal</p> |

Figura 2 - Localização das agências da Proman Search

Fonte: Fornecido pela administração da Proman Search

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

No ano de 2023, a Proman Search acrescentou ao seu portfolio a marca Winsearch. Esta marca conta com mais de 28 anos de experiência, tem sido uma parceira de confiança para líderes empresariais, auxiliando-os na identificação do seu ativo mais valioso: as pessoas. Agora estabelecida em Portugal, a Winsearch concentra a sua atividade em recrutamentos especializados, por exemplo, recrutamentos de profissionais técnicos, administradores e executivos, abrangendo uma ampla gama de setores do mercado.

A Winsearch procura realizar contratações estratégicas, pretende ser a ponte entre talentos excepcionais e empresas de destaque, contribuindo para o sucesso mútuo de ambas as partes. Apresenta duas soluções de recrutamento: *Executive search*, ou seja, recrutam profissionais para cargos de topo de maneira ativa, discreta e eficiente; e Recrutamento e seleção, a Winsearch possui uma equipa de recrutadores dedicados para rapidamente responderam às necessidades dos clientes, garantindo o recrutamento de profissionais com as competências certas para potenciar o desenvolvimento da empresa.

Como parte integrante do Grupo Proman, a Winsearch tem crescido no mercado. Atualmente conta com mais de 400 agências repartidas por vários países como Espanha, França, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido e Suíça. Em Portugal, a equipa Winsearch está alocada à agência de Lisboa e conta apenas com dois colaboradores.

1.4 Serviços prestados pela Proman Search

a) Trabalho Temporário

O serviço de trabalho temporário que a Proman Search disponibiliza é visto como uma solução flexível e essencial na gestão de recursos humanos, sendo aplicável em todos os setores de atividade. Compreende a seleção e contratação de pessoas para preencher vagas temporárias nas empresas.

O trabalho temporário permite às empresas recrutarem candidatos qualificados com grande capacidade de adaptação. Muitos profissionais temporários são altamente

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

especializados no setor em que trabalham, sendo por isso excelentes opções para projetos especiais. Para além disso, proporciona soluções de contratação flexíveis e adequadas à gestão das diversas necessidades, nomeadamente acréscimos de trabalho, realização de projetos específicos e temporários ou substituições de trabalhadores.

Este serviço permite às empresas libertarem-se das tarefas associadas ao recrutamento e seleção de colaboradores, bem como do processamento salarial e do cumprimento das obrigações legais e do exercício do poder disciplinar. O trabalho temporário proporciona um suporte privilegiado de consultoria e gestão de recursos humanos, possibilitando o cumprimento rigoroso da legislação e a salvaguarda de todos os interesses na relação laboral.

b) Recrutamento e Seleção

A Proman Search dedica-se ao recrutamento de perfis qualificados, especializados e de cariz permanente. A empresa preocupa-se não só com a adequação do candidato à função e perfil pretendido, como também com a estrutura organizacional e hierárquica onde este vai ser inserido. Através da implementação da marca *Winsearch*, a Proman Search apresenta também a solução de recrutamento de *executive search*, realizam recrutamentos especializados para cargos de topo.

A Proman Search procura garantir o recrutamento e seleção de profissionais com as competências certas para potenciar o desenvolvimento da empresa cliente.

c) Onsite

O conhecimento e vasta experiência de mercado da Proman Search, aliados à utilização de metodologias inovadoras no âmbito do recrutamento, permitiu desenvolver um modelo de negócio que potencia a proximidade com o cliente, e consequentemente uma maior eficácia dos seus serviços.

O *Onsite* Proman, permite ter nas instalações do cliente uma pessoa dedicada que trabalhará à medida do cliente, desde a identificação das fontes de recrutamento, seleção

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

de candidatos, formação, relatórios de controlo de atividade emitidos e gestão administrativa.

d) Mobilidade Internacional

A Proman Search através da sua rede internacional apoia o desafio da deslocalização de trabalhadores portugueses permitindo-lhes um desenvolvimento pessoal e profissional e o contacto com realidades de trabalho em ambiente internacional.

Promovem a inscrição de candidatos numa base de dados de perfis disponíveis e motivados para o mercado internacional, nomeadamente na área da indústria e obras públicas.

Através da sua rede de agências, a Proman Search recruta para várias empresas de diversos setores: na Área de *office* e/ou *back office*, Transportes e Logística, Indústria (Automóvel, Metalomecânica, Agroalimentar), Hotelaria, Restauração e Área da Manutenção.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

1.5 Objetivos estratégicos de 2023 e 2024

Os objetivos estratégicos da Proman Search para o ano de 2023 (ano de início de estágio) foram:

| Objetivos | Ações | Responsáveis | Estado |
|---|--|---|-----------|
| Abertura de nova(s) delegações | Abrir Delegação Setúbal; Recrutamento de Direção de Deleção para Setúbal. | Direção de Desenvolvimento | Concluído |
| Crescimento da Faturação | Abrir novas delegações; Definição de Estratégias Locais. | Direção de Desenvolvimento Direção de Delegação | Concluído |
| Manutenção da certificação ISO 9001:2015 | Auditorias Internas; Manutenção de requisitos /melhorias. | Direção de Desenvolvimento | Concluído |
| Melhoria <i>software</i> P4P | Implementação de minutas contratuais (redução papel e otimização da leitura). | Direção de Desenvolvimento | Em curso |
| Implementação <i>software</i> para módulo de gestão de pedidos e pesquisa de candidatos | Formação interna aos diretores de delegação e consultores de recursos humanos; Elaborar manual de utilização do <i>software</i> . | Direção de Desenvolvimento | Concluído |
| Otimizar as ferramentas de controlo financeiro | Análise da Rentabilidade de clientes Top 10. | Direção de Desenvolvimento <i>Payroll</i> /Faturação | Concluído |
| Implementar marca WinSearch | Contratar responsável nacional pela marca WinSearch; Implementar metodologia de venda do serviço de Recrutamento e Seleção. | Direção de Desenvolvimento | Concluído |
| Reduzir o número de notas de crédito | Acompanhar o registo de notas de créditos e implementar ações de redução das mesmas. | <i>Payroll</i> /Faturação Direção de Delegação | Em curso |

Figura 3 - Objetivos estratégicos da Proman Search do ano de 2023

Fonte: Elaboração Própria

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Os objetivos estratégicos da Proman Search para o ano de 2024 (ano de fim de estágio) foram:

| Objetivo | Ações | Responsável | Estado |
|---|---|--|---|
| Crescimento da Faturação | Definição de Estratégias Locais. | Direção de Desenvolvimento Direção de Delegação | Em curso |
| Implementação de serviço de contabilidade interna | a) Contratação e integração de contabilista; b) Execução interna. | Direção de Desenvolvimento | a) Concluída b) Em curso |
| Manutenção da certificação ISO 9001:2015 | Manutenção de requisitos /melhorias; Auditorias Internas + Externas. | Direção de Desenvolvimento | Em curso |
| Melhoria <i>software</i> P4P | Implementação de minutas contratuais. (redução papel e otimização da leitura) (Transitou de 2023) | Direção de Desenvolvimento | A aguardar fornecedor |
| Sistematização da implementação do <i>AHRnet</i> , módulo de gestão de pedidos e pesquisa de candidatos | a) Elaboração de Manuais do <i>software</i> ; b) Formação interna; c) Implementação; d) Controlo da implementação. | Direção de Desenvolvimento Direção Delegação Consultor de recrutamento e seleção | a) Concluída b) Concluída c) Concluída d) Em curso |
| Implementação <i>software</i> de gestão e elaboração de contratos | a) Aquisição; b) Parametrização e testes; c) Formação; d) Implementação. | Direção de Desenvolvimento | a) Concluída b) Em curso c) Em curso d) Em curso |
| Reduzir o número de notas de crédito | Acompanhar o registo de notas de créditos e implementar ações de redução das mesmas. | <i>Payroll</i> /Faturação Direção de Delegação | Em curso |
| Obtenção registo Ecovadis | Implementar requisitos Ecovadis; Submeter questionário. | Direção de Desenvolvimento | Em curso |

Figura 4 - Objetivos estratégicos da Proman Search do ano de 2024

Fonte: Elaboração Própria

1.6 Estrutura organizacional da Proman Search

Apresenta-se de seguida a estrutura organizacional da Proman Search.

1.6.1 Estrutura interna organizacional da Proman Search

A Proman Search encontra-se no mercado português apenas desde 2022, contando com 28 colaboradores¹:

1 Diretor Geral de Desenvolvimento/Negócio: Coordena e gere todas as operações da empresa e a sua equipa. É responsável por impulsionar o crescimento e o sucesso da empresa, identificando oportunidades de expansão no mercado. Assegura o cumprimento do Sistema da Gestão da Qualidade e de todos os requisitos legais inerentes à atividade. Lidera e motiva a sua equipa, oferecendo orientação, formação e apoio;

5 Payroll / Faturação e Contabilidade: Responsáveis pelo controlo de toda a contabilidade da empresa e dos clientes (exemplo: processamento salarial; emissão de faturas e notas de débito; garantir o cumprimento das normas contabilísticas e regulamentações fiscais);

7 Diretores de Delegação/Comerciais: Responsáveis por identificar oportunidades de negócios e pela prospeção de novos clientes na sua área geográfica. Para tal, apresentam propostas comerciais adequadas ao cliente. Estão encarregues de motivar a equipa, coordenar as operações diárias da delegação com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos. São responsáveis por garantir o cumprimento de todas as políticas e procedimentos da empresa;

15 Consultores/Técnicos de Recursos Humanos (incluindo Winsearch): Responsáveis pela gestão de clientes e das suas necessidades. Estão encarregues por todas as fases dos processos de recrutamento e seleção, gestão dos colaboradores, elaboração

¹ Tendo como base os dados relativos a 28 de fevereiro de 2024.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

de contratos de trabalho, atendimentos e inscrições de candidato, gestão e atualização da base de dados de candidatos. Compete-lhes a responsabilidade de atualizar o Mapa de Pedidos e o *Planning* das suas agências todas as semanas. Para além disso, são também responsáveis por todas as tarefas administrativas das respetivas delegações.

Na figura 5, é possível observar o organograma da Proman Search².

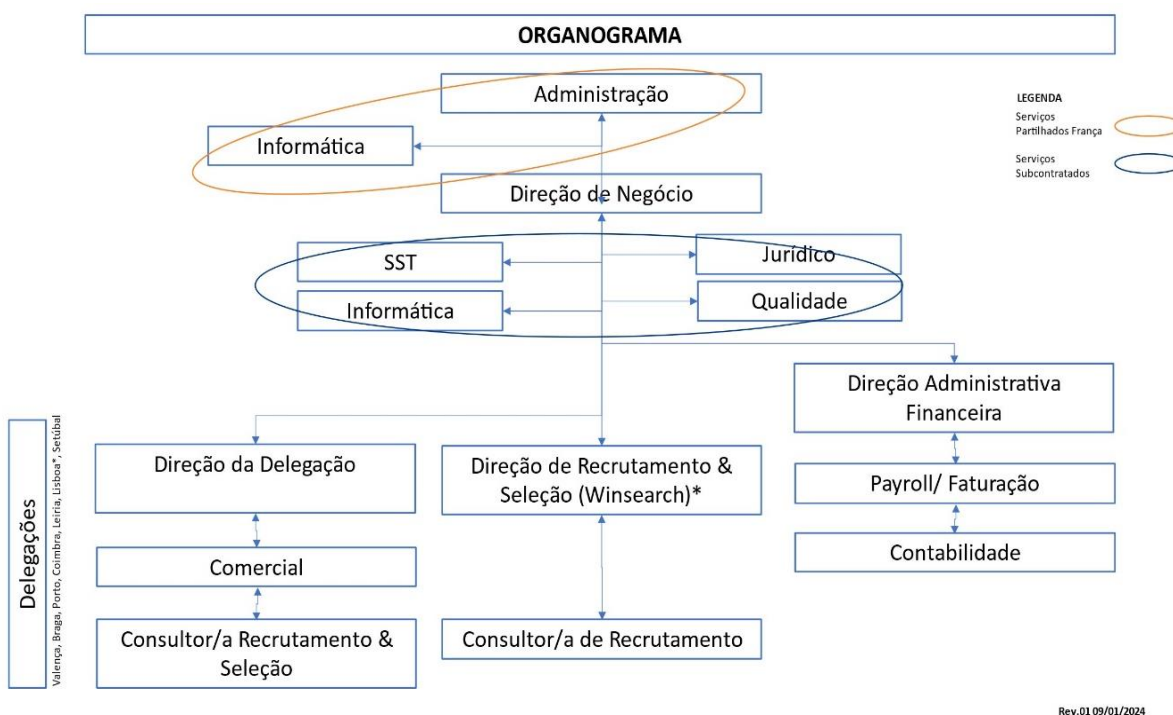


Figura 5 - Organograma do Grupo Proman Search

Fonte: Fornecido pela administração da Proman Search

² Devido às políticas de proteção de dados da empresa, no organograma da Proman Search não são divulgados os nomes dos seus colaboradores, apenas são mencionadas as funções.

1.6.2 Estrutura interna organizacional da Proman Search – Delegação de Coimbra

A Proman Search estabeleceu-se em Coimbra em 2022. Atualmente, a equipa é constituída apenas por 3 colaboradores:

1 Diretor de Delegação/Comercial;

2 Consultores de Recursos Humanos.

Na figura 6, é possível observar o organograma da Delegação de Coimbra³.

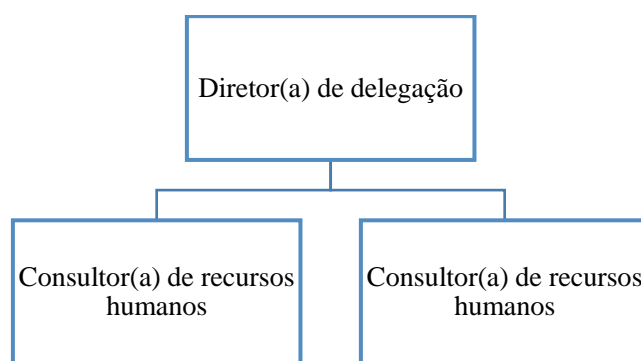


Figura 6 – Organograma da Deleção de Coimbra

Fonte: Elaboração Própria

1.7 Breve caracterização da equipa da Proman Search

A equipa da Proman Search de Coimbra, local onde foi realizado o estágio descrito neste relatório, é constituída apenas por 3 colaboradores. Posto isto, pelo número reduzido, no presente relatório será caracterizada a equipa da Proman Search (Portugal), tendo como base os dados relativos a 28 de fevereiro de 2024.

³ Devido às políticas de proteção de dados da empresa, no organograma da Delegação de Coimbra não são divulgados os nomes dos seus colaboradores, apenas são mencionadas as funções.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

A Proman Search é constituída maioritariamente por pessoas do género feminino (79%), como é observável na figura 7. Por conseguinte, num total de 28 trabalhadores, 22 são do sexo feminino e 6 são do sexo masculino.

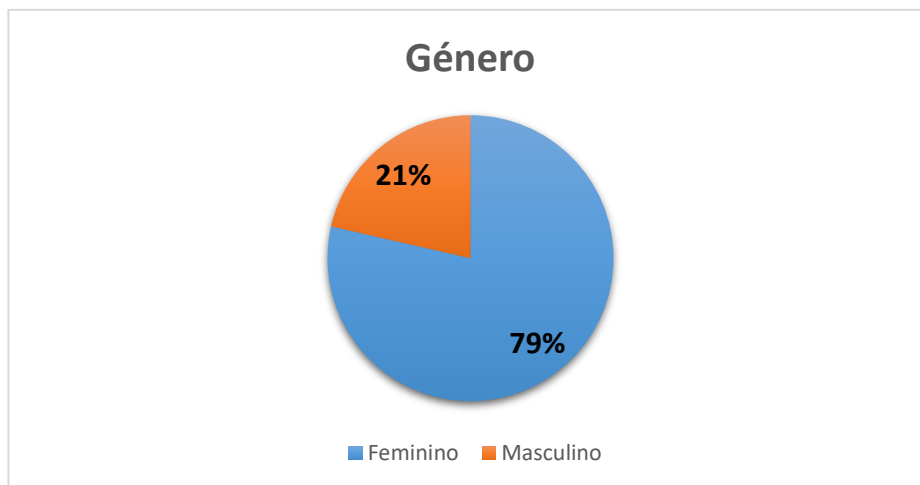


Figura 7 - Representação do género da Proman Search

Fonte: Elaboração Própria

A Proman Search tem colaboradores com idades compreendidas entre os 24 anos e os 55 anos, sendo a idade média de 36 anos, o que demonstra que é composta tanto por colaboradores com maturidade e experiência, como por jovens tal como se pode verificar na figura 8. É possível concluir que a maioria dos colaboradores têm idades compreendidas entre os 20 e os 39 anos.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

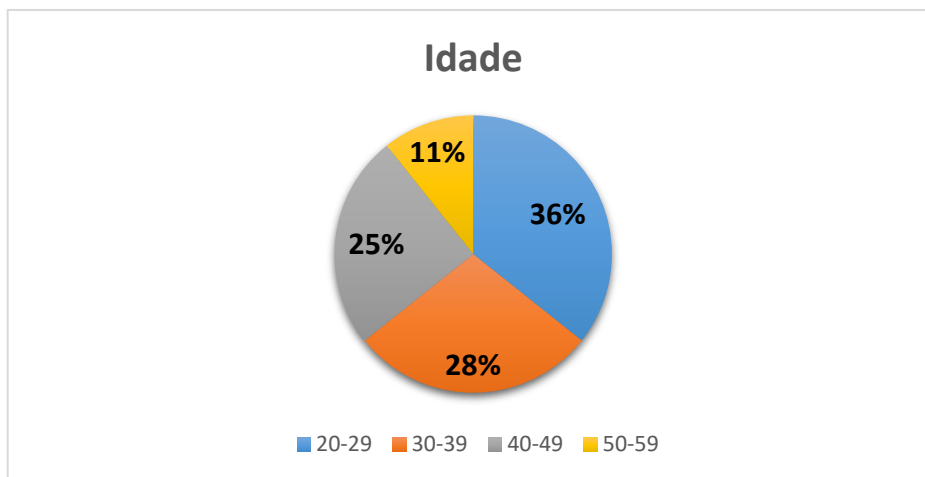


Figura 8 - Idades dos colaboradores da Proman Search

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às habilitações académicas, pode-se concluir a partir da figura 9 que a maioria dos colaboradores possui o ensino superior. Estes dados revelam que a empresa investe em equipas de recursos humanos cada vez mais instruídas e bem preparadas.

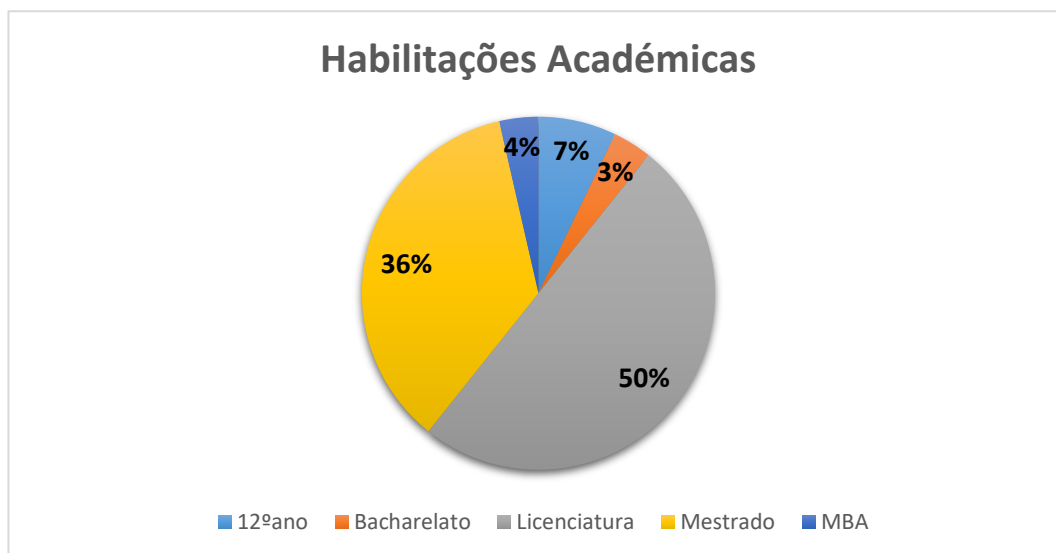


Figura 9 - Habilitações Académicas dos colaboradores da Proman Search

Fonte: Elaboração Própria

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

A Proman Search está em Portugal há cerca de 5 anos, existindo pouca rotatividade ao longo deste tempo. Para além disso, como é possível verificar na Figura 10, 29% dos colaboradores iniciaram funções há dois anos e 25% há menos de um ano, facto associado ao crescimento exponencial da empresa.

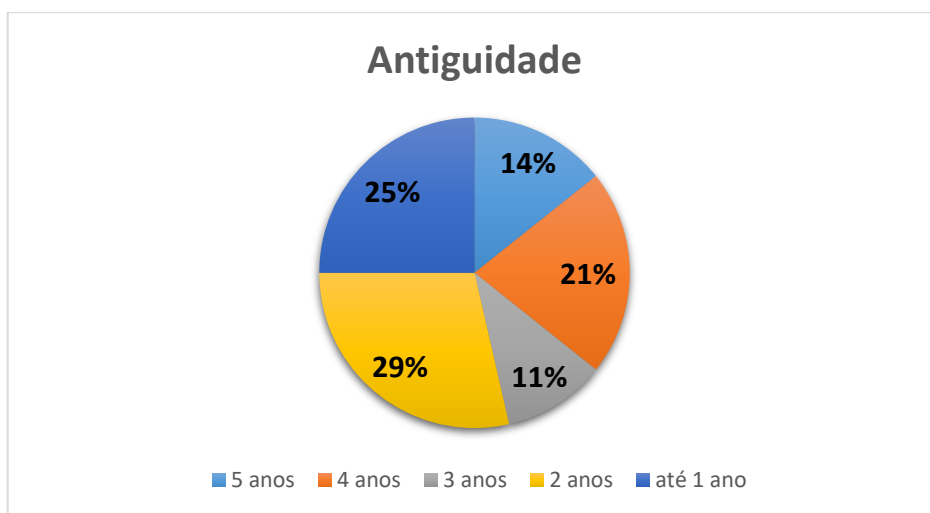


Figura 10 - Antiguidade dos colaboradores da Proman Search

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos tipos de contrato praticados na Proman Search, como é possível verificar na Figura 11, 61% dos colaboradores estão efetivos, ou seja, têm um vínculo contratual sem termo e 39% dos colaboradores têm um vínculo contratual a termo incerto. Este é um facto bastante positivo já que mais da maioria dos colaboradores sentem segurança contratual, ou seja, encontram-se numa situação contratual estável.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

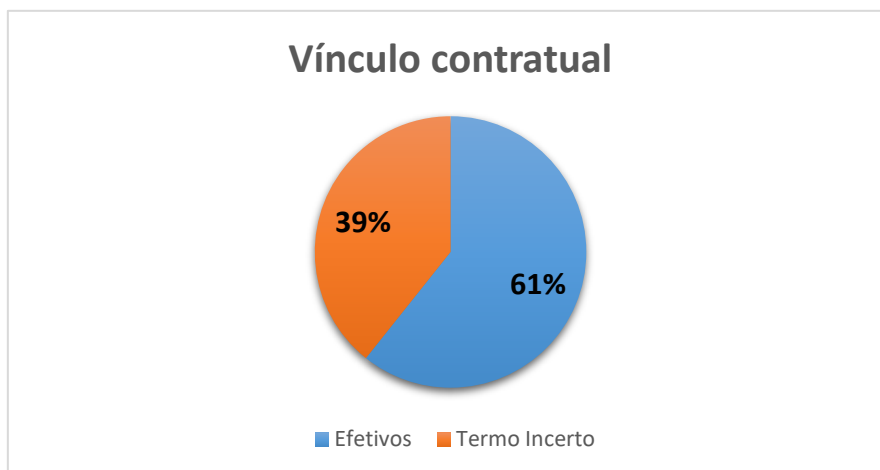


Figura 11 -Vínculo contratual dos colaboradores da Proman Search

Fonte: Elaboração Própria

Os dados recolhidos permitem concluir que, a Proman Search é constituída maioritariamente por pessoas do género feminino. Apresentam idades compreendidas entre os 24 e 44 anos, sendo assim uma empresa composta tanto por colaboradores com maturidade e experiência, como por jovens que são acompanhados por colaboradores experientes. No que respeito às habilitações académicas constata-se que a maioria possui formação de nível superior. Em relação ao vínculo laboral mais da maioria encontram-se numa situação estável com um vínculo contratual sem termo, o que garante estabilidade emocional e financeira aos seus colaboradores e perspectivas futuras para os que ainda se encontram numa situação mais vulnerável.

A Delegação de Coimbra, como referido anteriormente, é constituída apenas por 3 colaboradores, por esse motivo foi caracterizado detalhadamente o capital humano da Proman Search. No entanto, segue um breve resumo da caracterização do capital humano da agência de Coimbra:

- **Género:** 3 colaboradores são do sexo feminino;
- **Idade:** 2 colaboradores com idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos e 1 colaborador entre os 30 e os 39 anos;

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

- **Habilitações académicas:** 1 colaborador com o 12º ano, 1 colaborador com Licenciatura e 1 colaborador com Mestrado;
- **Antiguidade:** 2 colaboradores iniciaram funções há dois anos e 1 colaborador há menos de um ano;
- **Vínculo contratual:** 2 colaboradores estão efetivos e 1 colaborador tem vínculo a termo incerto.

Concluído o capítulo referente à apresentação da entidade acolhedora do estágio e caracterização dos seus colaboradores, segue-se o capítulo da revisão de literatura que tem como finalidade realizar um enquadramento teórico das temáticas Recrutamento, Seleção e Trabalho Temporário, que correspondem às atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

CAPÍTULO 2 – Revisão da Literatura

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

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

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem passado por grandes transformações ao longo dos anos, à medida que a perceção do papel dos trabalhadores nas organizações também tem evoluindo (Chiavenato, 2014). Inicialmente, a GRH era direcionada para custos, conceitos administrativos e as pessoas eram tratadas como recursos produtivos e sujeitos passivos da ação que recebiam um tratamento padronizado e uniforme. Atualmente, a GRH direciona a sua atenção para a gestão de pessoas, no seu desenvolvimento enquanto pessoas detentoras de competências e conhecimentos, e como parte integrante de uma equipa (Chiavenato, 2014 & Sousa et al., 2012). Rego et al. (2018, p.56), afirmam que “as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional”.

A GRH recorre a várias práticas para alcançar os objetivos organizacionais, nomeadamente o planeamento das necessidades de recursos humanos, o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, a avaliação de desempenho, os sistemas de recompensas, entre outros (Rego et al., 2018 & Boon et al., 2018). Estas práticas devem ser delineadas de forma a atrair, desenvolver e manter os colaboradores fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais (Rego et al., 2018).

O processo de recrutamento e seleção tem um papel essencial na gestão estratégica de recursos humanos, pois são os profissionais mais competentes e qualificados que possibilitam às organizações atingir níveis de excelência. Este processo deve utilizar técnicas e meios adequados, para que a organização garanta o recrutamento e seleção da pessoa mais adequada ao cargo (Sousa et al., 2012).

2.2 Recrutamento

2.2.1 Definição de Recrutamento

Segundo Camara et al. (2016), o recrutamento é o processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo disponível e a escolha dos candidatos que correspondem ao perfil da função e aos requisitos exigidos para ingressar numa determinada organização. De acordo com Chiavenato (2014), o recrutamento é o conjunto de processos onde se espera atrair funcionários qualificados para uma área específica, visando sempre as necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. É fundamental que todo o processo seja planeado em consonância com a estratégia, a missão e a visão da organização (Rego et al., 2018).

O recrutamento envolve um processo de procura, localização e atração de potenciais talentos, que demonstrem as características profissionais exigidas e que melhor correspondam aos requisitos da função e da organização (Vasile & Zhan, 2020). A qualidade do processo de recrutamento influencia “a qualidade das pessoas que a empresa consegue atrair, para eventual posterior seleção” (Rego et al., 2018, p.187). Segundo Calheiros (2019, p.91) o objetivo do recrutamento “não é simplesmente maximizar a quantidade de candidatos (deixando a avaliação da sua adequação para mais tarde), mas sim obter um número suficiente de bons candidatos”.

O recrutamento é influenciado por diversos fatores, tais como: a oferta no mercado; a função para qual se pretende recrutar; o contexto onde a organização está inserida; as condições económicas; os padrões sociais; a intenção da organização de

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

recrutar a curto ou longo prazo; a preferência da organização em apostar em competências técnicas ou sociais, entre outros (Sousa et al., 2012).

Um processo de recrutamento bem-sucedido não confere apenas uma vantagem competitiva à organização, como também fortalece a sua imagem, atrai e retém talentos, melhora a perceção dos clientes sobre a mesma, diminui custos e potencia a utilização correta dos recursos humanos da organização (Rego et al., 2018).

2.2.2 Tipos de Recrutamento

Existem três tipos de recrutamento: recrutamento interno; recrutamento externo; recrutamento misto. Cada empresa deve escolher o tipo de recrutamento que melhor se adapta ao objetivo do processo e ao cargo disponível (Sousa et al., 2012).

O recrutamento interno consiste em recrutar indivíduos que já trabalham na organização. Isto significa que, para preencher uma determinada vaga, recorre-se a um colaborador que já trabalha na organização, a exercer outra função (Sousa et al., 2012). Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento interno foca-se na procura de talentos existentes na organização e no seu desenvolvimento. Este tipo de recrutamento normalmente ocorre através de oferta de promoções, ou seja, progressão para um cargo superior na mesma área de atuação, ou através de transferências para um cargo de igual nível, mas em diferentes áreas de atuação da organização (Camara et al., 2016 & Calheiros, 2019). De acordo com Calheiros (2019), Camara et al. (2016) e Chiavenato (2014), o recrutamento interno apresenta vantagens e desvantagens (Figura 12):

| Recrutamento Interno | |
|-----------------------------|--|
| Vantagens | Desvantagens |
| Custo financeiro baixo | A não entrada de pessoas com novas ideias e experiências diferentes pode contribuir para a estagnação da organização |

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

| | |
|---|--|
| Ausência de risco de inadaptação cultural do colaborador | Pode limitar a organização |
| Maior validade da avaliação dos candidatos | Pode criar conflitos entre os potenciais interessados pelas mesmas vagas |
| Permite que trabalhadores desaproveitados possam encontrar um cargo mais adequado | Situações de Princípio de Peter ⁴ |
| Permite desenvolver e dar oportunidades de carreira aos colaboradores atuais | Facilita o conservadorismo e favorece a rotina atual |
| Aumenta a retenção | Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínuo de competências |
| Potencia a lealdade e motivação do colaborador | Reduz a criatividade |

Figura 12 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Fonte: Elaboração Própria

Segundo Sousa et al. (2012), o recrutamento externo consiste em procurar no mercado candidatos externos à organização com o perfil adequado para preencher uma determinada vaga. Estes candidatos podem ser desempregados, membros de outra empresa que procuram outras oportunidades, melhores salários e condições, ou até indivíduos que procuram o seu primeiro emprego. Os candidatos passarão por um processo de seleção (Rego et al., 2018). As organizações procuram os candidatos através de diversas técnicas, como por exemplo, anúncios em jornais, revistas e *sites* de emprego, empresas de recrutamento, candidaturas espontâneas em base de dados, entre outros (Chiavenato, 2014). De acordo com Calheiros (2019), Camara et al. (2016) e Chiavenato (2014), o recrutamento externo apresenta vantagens e desvantagens (Figura 13):

⁴ “As pessoas serem promovidas para cargos que requerem competências diferentes das que eram exigidas no cargo anterior, passando a pessoa de competente no cargo previamente exercido para incompetente no novo cargo” (Calheiros, 2019, pp.99-100).

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

| Recrutamento Externo | |
|--|---|
| Vantagens | Desvantagens |
| Permite a entrada de novas ideias, competências e perspetivas | Processo dispendioso e demorado |
| Renovação organizacional | Pode causar frustração interna, caso não seja dada oportunidade a colaboradores internos de se candidatarem |
| Promove a visibilidade da empresa no mercado do trabalho | Maior risco de incompatibilidade cultural do colaborador |
| Identificação de candidatos que permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de candidaturas para futuras oportunidades | Comporta maiores riscos devido ao desconhecimento dos candidatos |

Figura 13 - Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Fonte: Elaboração Própria

Por último, o recrutamento misto é aquele que as organizações utilizam para procurar candidatos dentro e fora da organização, ou seja, utilizam as duas formas de recrutamento, o interno e o externo. As organizações utilizam o recrutamento misto com o intuito de obter os benefícios de ambos os tipos de recrutamento (Calheiros, 2019). Segundo Calheiros (2019), as empresas disponibilizam as vagas a candidatos internos e externos. Inicialmente, abrem a vaga aos internos e, se não forem identificados candidatos adequados, recorrem aos externos. Podem também colocar os candidatos dos dois meios a competir pelas vagas.

2.2.3 Processo de Recrutamento

O processo de recrutamento engloba diversas etapas que a organização se propõe a concretizar, com o objetivo de encontrar o candidato ideal para preencher uma vaga de

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

emprego. Segundo Sousa et al. (2012), uma organização, para iniciar o processo de recrutamento, deve reconhecer e compreender que existe uma necessidade de contratar pessoas para desempenhar determinadas funções. A organização deve delinear o perfil de características e competências que são necessárias recrutar, atendendo aos seus objetivos estratégicos e operacionais.

De acordo com Camara et al. (2016, p.355), este processo “é complexo, desenvolve-se em vários estádios que vão da recolha das respostas a anúncios, à receção de *shortlists* de consultores, e termina com a aceitação da oferta do lugar e a celebração do contrato de trabalho”. Porém, segundo Calheiros (2019), o processo de recrutamento não deve ser idealizado como uma sequência de passos predefinidos e que são adequados a todas as situações. Este deve ser visto como um processo constituído por uma clarificação dos objetivos do processo, e uma posterior definição da estratégia mais apropriada a adotar.

Breaugh (2009), definiu um processo de recrutamento composto por quatro etapas: estabelecimento dos objetivos de recrutamento; desenvolvimento de uma estratégia de recrutamento; realização de atividades de recrutamento; avaliação dos resultados do recrutamento. Segundo Breaugh (2009), na primeira etapa do processo de recrutamento devem ser estabelecidos os objetivos do processo, tais como: definição do número de vagas abertas a serem preenchidas; prazos; metas de desempenho; taxa de retenção esperada; requisitos para o perfil pretendido (nível de educação, conhecimentos, competências, habilidades, interesses, valores, entre outros). Na segunda etapa, deve ser desenvolvida a estratégia de recrutamento, as organizações devem implementar um plano de ação específico para atingir os objetivos do recrutamento definidos. Posto isto, as organizações devem definir alguns pontos, tais como: quem recrutar, onde e quando recrutar, como contactar os candidatos, que mensagem transmitir, o que oferecer, quanto gastar (Breaugh, 2009). Na terceira etapa devem ser desenvolvidas atividades de recrutamento, onde são aplicados os métodos de recrutamento escolhidos, como por exemplo, publicidade e eventos em *campus* universitários (Breaugh, 2009). Na quarta

etapa são avaliados os resultados do processo de recrutamento face os objetivos definidos, devem ser identificados os pontos positivos e os pontos a melhorar desse processo (Breaugh, 2009).

O processo de recrutamento, de acordo com Calheiros (2019, p.96) “deve procurar um equilíbrio entre o foco (direcionar-se aos potenciais candidatos mais provavelmente dentro do perfil) e o alcance (atingir um número de pessoas suficiente para gerar um número adequado de candidatos)”.

2.2.4 Métodos de Recrutamento

Segundo Rego et al. (2018), a escolha dos métodos de recrutamento depende de cada organização e da função para qual se pretende recrutar. Esta escolha desempenha um papel significativo na transmissão das informações sobre uma determinada vaga de emprego (Wolniak, 2018). Rego et al. (2018), destacam como métodos de recrutamento, os anúncios em jornais e revistas, as referências dos atuais colaboradores, as agências de emprego, as feiras de emprego, as universidades, recrutamento via internet/ *E-recruitment* e os centros de emprego que enviam uma *shortlist* de possíveis candidatos para análise das empresas. É importante salientar que a eficácia de cada método é distinta, varia de acordo com o tipo de função ou a situação atual do mercado de trabalho (Rego et al., 2018).

A elaboração dos anúncios das vagas a ocupar devem reger-se pelo modelo AIDA, este baseia-se nos seguintes aspetos: Atenção, Interesse, Desejo e Ação. Este modelo assenta em quatro facetas: “1) Atrair a atenção dos potenciais candidatos; 2) suscitar o interesse no anúncio e no cargo anunciado; 3) induzir o desejo de ocuparem o cargo, e por conseguinte, de se candidatarem; 4) estimular a ação, isto é, a candidatura” (Rego et al., 2018, p.201).

O anúncio deve atrair a atenção dos potenciais candidatos, através de algumas características que o destaquem dos restantes (exemplo: anúncio de dimensões consideráveis, com cor se possível, logótipo e/ou nome da organização, título do cargo no cabeçalho, utilização de gráficos e figuras). Para além disso, deve suscitar interesse

identificando: o título do cargo, descrição das funções, experiência, requisitos pessoais e profissionais, fatores preferenciais, localização e as condições oferecidas (Rego et al., 2018 & Camara et al., 2016). O anúncio deve ser capaz de induzir o desejo do candidato a concorrer, através da referenciação do conjunto de benefícios a atribuir, a descrição da empresa e do conteúdo do cargo, desafios associados ao mesmo, imagem da organização. Por último, o anúncio deve ser capaz de estimular a ação, ou seja, estimular a candidatura, com instruções de candidatura claras e adaptadas ao perfil da pessoa que se pretende alcançar (Rego et al., 2018).

2.2.5 E-Recruitment

No mundo de hoje, a tecnologia é o alicerce de todas as áreas e é perceptível a sua influência em todos os domínios das nossas vidas. A internet provocou uma mudança radical, e alterou também a perceção das pessoas em relação ao seu trabalho (Bhupendra & Swati, 2015). Atualmente, recrutar e reter colaboradores é um grande desafio e a internet provou ser uma mais valia para o processo de recrutamento (Okolie & Irabor, 2017).

Okolie e Irabor (2017) definem o *E-Recruitment* como um método de recrutamento de candidatos qualificados para preencher um cargo disponível através da utilização da internet. Para tal, são utilizadas várias práticas e procedimentos relacionados com o recrutamento: anúncios em *sites* de empregos, *site* da empresa, redes sociais e outros recursos *online* que contribuam para a divulgação das ofertas, procura e triagem de candidatos através das plataformas *online* (Okolie & Irabor, 2017).

O *E-Recruitment* possibilita às empresas reduzir os custos associadas ao processo de recrutamento, publicar e atualizar as ofertas de emprego em qualquer altura, reduzir o tempo do ciclo de recrutamento, identificar um maior número de candidatos e dá à empresa a oportunidade de marcar e melhorar a sua imagem no mercado de trabalho (Anand & Chitra, 2016). Esta ferramenta permite estabelecer um elo de ligação entre as organizações e os candidatos às vagas abertas, identificando as responsabilidades,

requisitos e condições associadas (Lima e Rabelo, 2018). No entanto, este método de recrutamento pode ter a desvantagem de atrair demasiados candidatos que podem não se enquadrar no perfil pretendido e não alcança indivíduos que não utilizam internet (Lima e Rabelo, 2018).

De acordo com Okolie e Irabor (2017), a prática de *E-Recruitment* demonstra uma tendência crescente. Os principais motivos que justificam a adoção desta prática pelas organizações são: melhorar a imagem da empresa; reduzir os custos associados ao processo de recrutamento; reduzir o número de tarefas da equipa administrativa; aplicar ferramentas mais práticas de recrutamento.

2.2.6 Análise de funções e Perfil de Candidato

Para a definição do perfil de candidato pretendido para um cargo, recorre-se à análise de funções. Ribeiro (2000) refere que este é um método descritivo de funções cujo objetivo é descrever exaustivamente a especificidade de cada função. Neste sentido, a análise de funções tem como objetivo recolher informações, relacionando a envolvente e o conteúdo de cada função, estabelecendo metas tangíveis e as características das atividades a desempenhar (Rego et al., 2018).

É a partir da análise de funções que: são elaborados os anúncios; são disponibilizadas as informações sobre a função a desempenhar aos candidatos e é confirmado se estes possuem as características exigidas; a integração dos colaboradores, informando-os sobre os requisitos do cargo e as competências necessárias (Calheiros, 2019). Existem cinco métodos para recolha das informações sobre as funções, estes devem ser adaptados de acordo com objetivos e o tipo de informação a ser recolhida. De acordo com Calheiros (2019) e Chiavenato (2014) esses métodos são: 1) observação direta; 2) questionário; 3) entrevista; 4) diários; 5) mistos, tal como se pode verificar na figura 14.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

| | Definição | Vantagens | Desvantagens |
|--------------------------|--|--|---|
| Observação Direta | <ul style="list-style-type: none"> - A recolha da informação é realizada através da observação direta do analista (ativo) das funções do ocupante do cargo (passivo). - Indicado para funções simples. | <ul style="list-style-type: none"> - Rápida recolha de dados; - Veracidade dos dados obtidos; - Sem necessidade de interromper as funções por parte do ocupante do cargo. | <ul style="list-style-type: none"> - Custo elevado; - Dados pouco relevantes para a análise. |
| Entrevista | <ul style="list-style-type: none"> - A recolha da informação é realizada através de uma entrevista entre o analista (ativo) e o ocupante do cargo (ativo). - Aplicável a qualquer tipo de função. | <ul style="list-style-type: none"> - Permite discutir e esclarecer dúvidas; - Melhor qualidade de respostas e de informação viável. | <ul style="list-style-type: none"> - Pode levar conclusões precipitadas e reações negativas se conduzida negativamente; - Processo longo. |
| Questionário | <ul style="list-style-type: none"> - A recolha da informação é realizada através do preenchimento de um questionário criado pelo analista (passivo) e direcionado ao ocupante do cargo e/ou superior (ativo). | <ul style="list-style-type: none"> - Pode ser preenchido pelo trabalhador e o seu superior, tornando a análise mais completa; - Económico e mais abrangente. | <ul style="list-style-type: none"> - Requer planeamento mais cuidadoso; - A informação pode ser distorcida. |

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

| | | | |
|----------------|---|---|--|
| Diários | - A recolha da informação é realizada através do preenchimento de relatórios por parte do ocupante do cargo (ativo), sobre todas as funções realizadas durante o tempo de trabalho, para posterior análise do analista (passivo). | - Maior e melhor recolha de informação. | - Custo elevado; - Processo demorado. |
| Mistos | - A recolha da informação é realizada através da combinação de dois ou mais métodos. | _____ | _____ |

Figura 14 - Métodos utilizados para recolher a informação na análise de funções e as suas vantagens e desvantagens

Fonte: Elaboração Própria

Após a elaboração da análise de funções, é definido o perfil profissional do candidato ideal para desempenhar a função. A sua definição é fundamental, pois vai determinar o perfil ideal para a função, os requisitos necessários evitando assim recrutar candidatos não adequados (Chiavenato, 2014).

Segundo Camara et al. (2016), a definição do perfil profissional do candidato compreende três elementos fundamentais: 1) identificação da função e no que consiste; 2) identificação dos requisitos obrigatórios e preferenciais a preencher pelos candidatos; 3) condições oferecidas pela empresa, nomeadamente o salário, benefícios, oportunidades de progressão de carreira, formações, local e horários de trabalho, entre outros.

De acordo com Calheiros (2019), o perfil profissional do candidato reflete o conjunto de competências essenciais que o colaborador contratado deve possuir para desempenhar o cargo. Com base nas necessidades atuais e futuras das empresas, a definição das funções e das competências necessárias para o desempenho da função, resultará num portefólio de competências. Este, por sua vez, servirá de auxílio na seleção do candidato ideal para a vaga.

2.3 A Seleção

2.3.1 Definição de Seleção

Segundo Rego et al. (2018, p.230), a seleção trata-se de um “processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraídas”. De acordo com Chiavenato (2014), o processo de seleção corresponde à escolha da pessoa que mais se adequa às competências necessárias pra a vaga disponível, tendo em consideração as condições atuais do mercado.

A seleção, de acordo com Almeida (2016) é o processo de escolha da pessoa mais apropriada para preencher uma determinada vaga, tendo como base a análise de competências e qualificações individuais, adequação ao perfil definido pela organização e da comparação do perfil entre os diferentes candidatos. De acordo com Calheiros (2019, p.118), o objetivo deste processo é “tentar prever o desempenho futuro no cargo, para se escolherem os candidatos que venham a ser funcionários mais eficazes e eficientes”.

2.3.2 Pré-seleção de candidatos

A primeira fase da seleção baseia-se nas informações recolhidas nos currículos dos candidatos, ou seja, a triagem/análise curricular. O processo de triagem curricular é essencial à contratação de profissionais competentes, pois nesta fase ficam logo excluídos muitos candidatos que não reúnem as competências necessárias para a execução da função, tendo por base o perfil pretendido para o seu desempenho (Camara et al., 2016).

Nesta fase, são realizadas entrevistas exploratórias de curta duração com o intuito de conhecer os candidatos e validar a informação presente nos currículos. Estas entrevistas, permitem excluir um grande número de candidatos que não reúnem as condições mínimas obrigatórias para o desempenho da função (Camara et al., 2016). Para a avaliação dos candidatos, pode ser elaborada uma grelha de avaliação com os requisitos necessários para o cargo (Calheiros, 2019).

2.3.3 Métodos de Seleção

O processo de seleção deve ser bem estruturado, com métodos/técnicas de seleção adequados à função a ocupar e à realidade organizacional, onde os fatores fiabilidade e viabilidade estão presentes, para garantir uma avaliação justa e a escolha do candidato mais adequado à função (Calheiros, 2019; Chiavenato, 2014). Existem diversos métodos de seleção, a escolha do método a utilizar deve ser adaptada ao perfil da função a ocupar, pois estes permitem identificar as competências e características dos candidatos (Rego et al., 2018).

Calheiros (2019), destaca como métodos de seleção: a simulação; os testes de capacidade cognitiva; as entrevistas; testes de conhecimento do cargo; testes de integridade; testes de conscienciosidade.

Segundo Rego et al. (2018, p.265), a simulação também conhecida por amostras de trabalho/*work samples*, trata-se de “exercícios ou parcelas de trabalho física ou psicologicamente similares às das funções que o candidato virá a realizar se for selecionado”. Este método tenciona prever o desempenho futuro do candidato na execução da função.

Os testes de capacidade cognitiva “medem aptidões, destrezas ou capacidades – como o raciocínio indutivo, a fluidez verbal, a capacidade numérica, a atenção, a perceção e a memória” (Rego et al., 2018, p.248).

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Os testes de conhecimentos do cargo são “testes que colocam questões sobre conhecimentos, tarefas, etc., necessários para desempenhar o cargo em questão” (Calheiros, 2019, p.130). Este tipo de método apenas pode ser aplicado a candidatos que apresentem formação e/ou experiência na função (Rego et al., 2018).

Os testes de integridade pretendem prever comportamentos e nível de desempenho, com a intenção de evitar selecionar pessoas com comportamentos desviantes, como consumir drogas no trabalho e roubar (Calheiros, 2019).

Segundo Rego et al. (2018, p.275), entrevistas tratam-se de “interações interpessoais de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores do sucesso no cargo subsequente”. Segundo Camara et al. (2016), as entrevistas devem ser cuidadosamente planeadas em função dos objetivos a atingir, uma vez que este método pretende averiguar: as competências técnicas do candidato para o desempenho da função; as dimensões comportamentais relevantes para a função; o potencial do candidato; a capacidade do candidato se inserir na organização. A entrevista é um método muito versátil, pois pode ser utilizado para qualquer processo de seleção, independentemente do cargo ou da organização. Posto isto, é a técnica mais utilizada nos processos de seleção (Rego et al., 2018). Neste processo, o entrevistador procura identificar no entrevistado (o candidato) características de personalidade, interesses e motivações (Ferreira et al., 2015).

Existem diferentes formas de entrevistas: 1) as **Individuais**, as mais frequentes, uma entrevista apenas entre o entrevistador e o entrevistado; 2) as **Sequenciais** onde o candidato é questionado por vários entrevistadores; 3) as **Entrevistas Duo**, realizadas por dois entrevistadores; 4) **em Grupo**, onde um conjunto de candidatos são entrevistados por um ou mais entrevistadores (Rego *et al.*, 2015). Relativamente à estrutura, as entrevistas podem ser: 1) as **Estruturadas**, constituídas por um guião com questões formuladas tendo por base a análise de função. As respostas às questões são avaliadas através de escalas predefinidas. Pode ser entendida como a que apresenta maior validade

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

(Calheiros, 2019); 2) **Semiestruturadas**, compreende perguntas fechadas e abertas. Caracterizam-se pelo facto de o entrevistador estar ciente dos temas e das questões que pretende analisar posteriormente e obter reações por parte do candidato, embora a ordem e a forma como o faz sejam deixadas ao critério do entrevistador (Sousa et al., 2012); 3) **Não estruturadas**, são caracterizadas por conversas fluídas, onde são colocadas perguntas gerais ao longo da conversa. Não seguem um guião com perguntas específicas (Sousa et al., 2012); 4) **Diretivas**, direccionadas para o tipo de resposta que se pretende obter, as questões ficam à responsabilidade do entrevistador (Chiavenato, 2014); 5) **Não-diretivas**, entrevistas totalmente livres onde não se especificam as questões (Chiavenato, 2014).

2.3.4 E-Selection

No seguimento do mencionado anteriormente, a internet assume uma grande influencia em todos os domínios das nossas vidas. Assim como o *E-recruitment*, o *E-selection* tem vindo a desempenhar um papel importante no processo de seleção, pois atualmente é possível realizar entrevistas online, por videoconferências, através de várias plataformas como o *Skype* ou o *Teams* (Cardoso, 2016).

O *E-Selection* pode ser definido como a adoção da internet no processo de seleção para identificar os candidatos mais adequados para um determinado cargo (Cardoso, 2016). Para complementar as entrevistas *online*, o *e-selection* inclui a possibilidade de realizar testes específicos, tais como de personalidade, de línguas, entre outros (Cardoso, 2016).

2.3.5 Tomada de decisão

Após a recolha de informação sobre os candidatos através das técnicas de seleção torna-se necessário tomar a decisão.

Nesta fase, é necessário compilar as informações recolhidas ao longo de todo o processo: características pessoais; competências técnicas; experiência profissional; adequação à cultura organizacional (Calheiros, 2019).

Por vezes cometem-se erros na tomada de decisão, como por exemplo, influências políticas, reduzido envolvimento dos interessados, ignorar o perfil pretendido, confiar demasiado em apenas um único elemento de avaliação, valorização da memória recente, preferência dos decisores por candidatos com características semelhantes às suas (Fernandez-Arao, 1999; Roberts, 2005; Wood e Payne, 2007). Alguns destes erros são difíceis de eliminar, outros podem ser eliminados através do envolvimento de várias pessoas no processo de seleção e de formação adequada (Calheiros, 2019). A escolha dos profissionais certos tem grande impacto na competência da equipa e, por consequência, na produtividade e sucesso da empresa (Chiavenato, 2014).

A modalidade do trabalho temporário é a principal área de atuação da Proman Search, pois isto de seguida é apresentado o conceito, vantagens e desvantagens, bem como uma contextualização da legislação em vigor.

2.4 Trabalho Temporário

2.4.1 Definição de Trabalho Temporário

De acordo com a Autoridade para as Condições do Trabalho (2008, p.3), o Trabalho Temporário (TT) pode ser caracterizado pela “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”.

Segundo Vaz (2000) o TT surge como uma ferramenta para satisfazer necessidades pontuais, inesperadas e de curta duração. Torna-se, assim, uma modalidade de emprego flexível para que as organizações consigam responder de forma eficaz às

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

exigências do mercado de trabalho. Cuyper et al. (2008) afirmam que o TT apresenta-se de forma diferente da modalidade considerada tradicional. As principais diferenças residem no facto de os trabalhadores não desempenharem funções na entidade empregadora e estão vinculados com contratos de trabalho a termo incerto ou termo certo (com data de término definida). Esta modalidade constata-se com maior frequência em contextos sazonais, tais como períodos de férias escolares e nos picos de produção (Cuyper et al.,2008).

2.4.2 Vantagens e Desvantagens do Trabalho Temporário

O trabalho temporário acarreta vantagens e desvantagens, não só para a empresa cliente que recorre ao serviço, como também para os trabalhadores temporários.

De acordo com Rego et al. (2018) e Florea (2014), as empresas clientes que recorrem ao TT têm as seguintes vantagens e desvantagens (Figura 15):

| Empresas clientes que recorrem ao TT | |
|---|---|
| Vantagens | Desvantagens |
| <p>Maior flexibilidade (ajuste do número de trabalhadores consoante a época e as necessidades, por exemplo, para substituir temporariamente um colaborador em licença de maternidade)</p> | <p>Dificuldade de cooperação entre os trabalhadores internos e os temporários</p> |
| <p>Redução de custos</p> | <p>Dificuldade dos trabalhadores temporários em adaptarem-se à cultura organizacional</p> |
| <p>Variedade de escolha, pois as empresas de TT têm grandes bases de dados de candidatos</p> | <p>Possibilidade de menor entrega e empenho dos trabalhadores temporários</p> |
| <p>Acesso a competências que a empresa internamente não possui</p> | <p>Risco de fuga de informações para outras empresas</p> |

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

| | |
|---|--|
| Acesso a trabalhadores referenciados, reduzindo o risco de mau desempenho | Divergências entre a empresa cliente e as empresas de TT |
|---|--|

Figura 15 - Vantagens e desvantagens das empresas clientes que recorrem ao TT

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com Rego et al. (2018) e Florea (2014), os trabalhadores em regime temporário têm as seguintes vantagens e desvantagens (Figura 16):

| Trabalhadores Temporários | |
|---|---|
| Vantagens | Desvantagens |
| Adquirir experiência e enriquecer o currículo | Instabilidade, o trabalhador não sabe quando será dispensado |
| Possibilidade de ingressar nos quadros da empresa | Pode sentir-se discriminado comparativamente com os trabalhadores internos da empresa cliente |
| Possibilidade de trabalhar apenas durante um período de tempo, desta forma tem a facilidade de conjugar o horário com as suas necessidades pessoais | As suas recompensas e benefícios podem ser menores em comparação com os trabalhadores internos da empresa cliente |
| Pode constituir uma oportunidade para esclarecer os seus objetivos de carreira profissional | Menos formação em comparação com os trabalhadores internos da empresa cliente |
| O trabalhador temporário é remunerado pela empresa de TT, ou seja, mesmo que a empresa cliente tenha problemas de insolvência o trabalhador temporário recebe o seu salário | Dificuldade em construir uma carreira profissional |

Figura 16 - Vantagens e desvantagens dos trabalhadores em regime temporário

Fonte: Elaboração Própria

2.4.3 Breve Contextualização Legislativa da Modalidade de Trabalho Temporário

O Trabalho Temporário encontra-se regulado no Código do Trabalho ⁵ em vigor desde o artigo 172º ao 192º.

Considerando o disposto no artigo 172º alínea a) o Contrato de Trabalho Temporário (CTT) trata-se do “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”. Considerando o disposto no artigo 172º alínea b), verifica-se que o contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária é celebrado entre a empresa de TT e o trabalhador, sendo esta a entidade patronal. Perante o disposto, a empresa de TT é responsável pelo processamento salarial e pelo trabalhador, que irá prestar serviços na empresa utilizadora/cliente.

Neste sentido, de acordo com o artigo 172º a alínea c), será realizado um Contrato de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT), ou seja, um contrato de prestação de serviços entre a empresa de TT e a empresa utilizadora/cliente, em que a primeira se obriga, mediante retribuição, a ceder à segunda o número de trabalhadores temporários solicitada.

De acordo com o regime jurídico português, instituído pela Lei n.º 19/2007 de 22 de Maio⁶, a modalidade de trabalho temporário engloba uma relação triangular (Figura 17) entre:

- 1) a **empresa de trabalho temporário** (entidade empregadora), pessoa singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores da atividade de trabalhadores que admite e retribui;

⁵ Consultado a 22/03/2024 em <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>

⁶ Consultado a 22/03/2024 em <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/19-2007-520602>

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

- 2) a **empresa utilizadora/cliente** (local onde irá ocorrer a prestação de serviços), pessoa singular ou coletiva que ocupa, sob a sua autoridade e direção trabalhadores cedidos por uma empresa de TT;
- 3) o **trabalhador temporário** (prestador de serviços), pessoa que celebra com uma empresa de TT um determinado contrato de trabalho (contrato de trabalho temporário ou contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária).

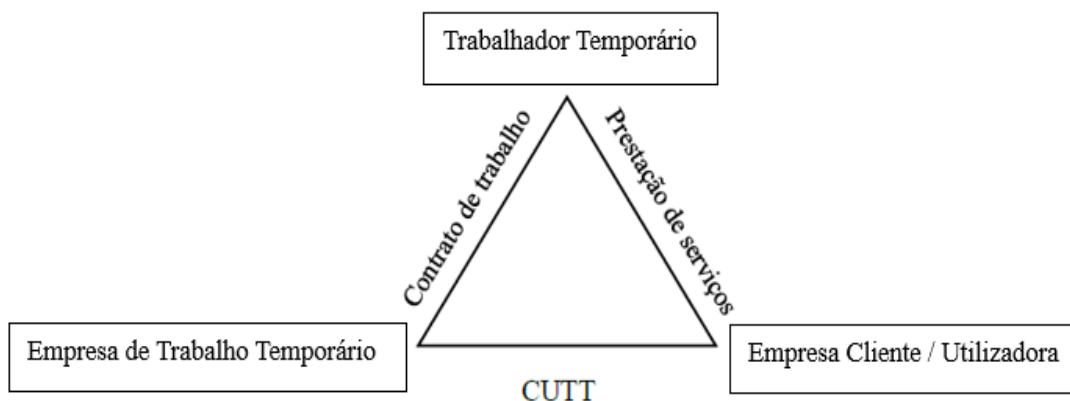


Figura 17 - Relação Triangular do Trabalho Temporário

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Louro (2022)

Importa referir que, de acordo com o artigo 175º do código de trabalho⁷, o CUTT só pode ser celebrado se justificado pelos motivos referidos nas alíneas a) a g) do n.º 2 do artigo 140º. Segundo o Artigo 178º do Código do Trabalho⁸, o CTT pode ser renovado, mas sem exceder a duração da causa justificativa de 6, 12 meses ou 24 meses.

⁷ Consultado a 22/03/2024 em <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>

⁸ Consultado a 22/03/2024 em <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475>
42 de 83

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Terminado capítulo II, dedicado ao enquadramento teórico. Este permitiu conhecer as práticas do processo de recrutamento, seleção e o trabalho temporário, sendo estas a base das atividades desenvolvidas no estágio. O capítulo seguinte aborda as atividades realizadas durante o período de estágio.

CAPÍTULO 3 – Descrição e análise das tarefas realizadas em estágio

Este capítulo tem como objetivo descrever as atividades desenvolvidas ao longo do estágio. Inicialmente, é descrita a fase de integração na empresa e, de seguida, todas as atividades desenvolvidas.

3.1 Acolhimento e integração e os objetivos definidos para o estágio

O estágio curricular para a obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos foi realizado na empresa Proman Search, na delegação de Coimbra. O estágio foi realizado de 18 de Outubro de 2023 a 11 de Abril de 2024, de forma presencial, num horário central das 09h00 às 18h00, de segunda a sexta-feira, perfazendo um total de 960 horas. Logo após o primeiro contacto com a empresa, ficou definido o objetivo central do estágio: integração em todas as práticas de recrutamento e seleção da empresa.

No primeiro dia, foram apresentadas as instalações, bem como os colaboradores da agência, pela supervisora de estágio Joana Santos, a diretora da delegação. Nesse mesmo dia, ficou definido o objetivo do estágio: integração em todas as práticas de recrutamento e seleção da empresa.

A empresa disponibilizou todo o material necessário para o desempenho das funções: secretária, cadeira, computador, teclado, rato, telemóvel, caderno, canetas, lápis e borracha. Para além disso, foram assinados todos os documentos necessários como o contrato de estágio, direitos e deveres das duas partes, medidas sobre a proteção de dados e de higiene e segurança.

O objetivo principal do estágio foi a aplicação prática das ferramentas de recrutamento e seleção num contexto empresarial real, conhecendo as praticadas na empresa e consolidando com os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado.

No decorrer do estágio foi possível realizar diversas tarefas, destacando-se principalmente a formação do *software AHRnet* e do *INNERGY RH*, desenvolvimento da base de dados, atendimento e inscrição de candidatos atendimento telefónico e presencial

de trabalhadores, elaboração e publicação de anúncios de emprego (no *site* da empresa e em vários *sites* de emprego, como por exemplo, a *NetEmpregos* e o *Indeed*), definição de perfis de recrutamento, triagens curriculares, realização de entrevistas, execução de sínteses curriculares, *feedback* de entrada ou rejeição e tarefas administrativas, como a realização de contratos, controlo de folhas de ponto, atualização e organização do arquivo físico e digital.

No início do estágio todas as atividades foram monitorizadas pela supervisora e/ou pela consultora de recursos humanos sénior. Durante o estágio, a oportunidade de realizar funções de forma autónoma foi aumentando diariamente, assim como a atribuição de tarefas de maior responsabilidade. É importante referir que as colegas da empresa demonstraram um grande espírito de ajuda e disponibilidade ao longo do estágio.

3.2 Atividades realizadas ao longo do estágio

Nos pontos seguintes descrevem-se as atividades concretizadas ao longo do estágio curricular.

3.2.1 Atividades realizadas de Recrutamento

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

a) Conhecimento do Software AHRnet

O *software AHRnet*, é uma das ferramentas mais utilizadas pela Proman Search. Este *software* foi apenas implementado na empresa em 2023, neste momento encontram-se ainda em fase de transição, apesar de já ser bastante utilizado pelos consultores de recursos humanos e pelos comerciais/diretores de delegação.

É neste *software* que se encontra grande parte da base de dados referente a candidatos, trabalhadores, ex-trabalhadores e clientes. Até ao final do ano, está previsto

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

que esta seja a única base de dados a ser utilizada na Proman Search, e que seja utilizado em todo o ciclo do processo de recrutamento e seleção.

Na Proman Search, o *AHRnet* é utilizado para: 1) acesso à base de dados de candidatos e ao seu currículo *vitae*; 2) procura de candidatos na base de dados por palavras-chave; 3) publicação de anúncios de emprego no *site* da empresa e *sites* de emprego, como a *NetEmpregos* e o SAPO Emprego, 4) importação, triagem e avaliação dos candidatos inscritos nas ofertas de emprego; 5) informação sobre todos os processos abertos, concluídos, cancelados e as suas especificidades (condições horárias, *package* salarial, requisitos, candidatos enviados e os selecionados, entre outros); 6) arquivo digital de documentos; 7) envio de *emails* e mensagens para candidatos e trabalhadores. Devido à importância deste *software* durante as primeiras semanas de estágio foi ensinado, pela consultora de recursos humanos sénior, a trabalhar na mesma.

A primeira função desempenhada no *AHRnet* foi a inscrição de novos candidatos. Esta atividade consiste em recolher, presencialmente, os dados biográficos dos candidatos (nome, número de telemóvel, *email*, nacionalidade, morada, documento de identificação, entre outros), verificar se possui carta de condução e viatura própria, dados curriculares (habilitações académicas, experiência profissional, conhecimentos linguísticos, e formações), disponibilidade de horários e preferências, disponibilidade geográfica, estes dados são devidamente colocados nos respetivos campos. Inicialmente, a estagiária acompanhou as colegas na realização das inscrições, depois foi dada a oportunidade de as realizar sozinha com orientação, e após esse acompanhamento realizou todas as inscrições de forma autónoma, sem supervisão.

O conhecimento do *software AHRnet* permitiu descobrir uma ferramenta importante para o processo de recrutamento, devido a todas as suas funcionalidades. A realização da inscrição de candidatos, permitiu contacto direto com o público e analisar a sua postura e comunicação não verbal, aspetos também importantes para a sua avaliação.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Como referido anteriormente, os trabalhadores e ex-trabalhadores da Proman Search devem constar na base de dados do *software AHRnet*, mas a empresa encontra-se ainda numa fase de transição. Posto isto, uma das tarefas desempenhadas, de forma autónoma, durante o estágio foi a inscrição dos trabalhadores e ex-trabalhadores no *AHRnet*.

b) Pedido da empresa utilizadora: identificação das necessidades do cliente e definição do perfil pretendido

O processo de recrutamento começa, na maioria das vezes, com um pedido por parte da empresa cliente. Este pedido é o ponto de partida para a abertura de pedido no *software AHRnet* e no mapa de pedidos.

Esta necessidade do cliente surge normalmente através de um *email* por parte da empresa utilizadora. Alguns clientes enviam o perfil pretendido com descritivo de funções, requisitos/competências necessárias e os benefícios oferecidos. Após a receção do pedido, as consultoras de recursos humanos (CRH) concentram-se no processo de recrutamento. Porém, determinados clientes enviam o perfil pouco explícito ou com falhas de informação. Nestas situações, as CRH contactam o cliente para esclarecimento do perfil pretendido.

No início do estágio, quando surgiam pedidos de recrutamento, eram as CRH que entravam em contacto com os clientes. Mas, três meses após o início do estágio, e ao demonstrar experiência e autonomia, foi dada à estagiária a possibilidade de contactar diretamente com várias empresas clientes com o intuito de compreender qual o perfil pretendido.

c) Realização de anúncios e divulgação das ofertas

Após ser definido o perfil pretendido pelo cliente, segue-se a realização e divulgação do anúncio.

A Proman Search utiliza um modelo de anúncio transversal e adaptável às diferentes ofertas (anexo 1). Este modelo descreve as funções a desempenhar, os requisitos profissionais e académicos, localização e horários.

Após definir o perfil pretendido, as CRH inseriam-no no *software AHRnet* que posteriormente iria publicar o anúncio emprego diretamente no *site* da empresa (<https://proman-search.com/ofertas-de-emprego/>) e *sites* de emprego, como a *NetEmpregos* e o SAPO Emprego. As candidaturas realizadas através destes meios seriam enviadas para a base de dados do *AHRnet*.

De forma a atingir um maior público na divulgação da oferta, a empresa publica também os anúncios no *site* de emprego *Indeed* e no *Facebook* com um modelo pré-definido adaptável às diversas ofertas disponíveis (anexo 2). Nos processos de recrutamento de perfis qualificados, a empresa divulga a oferta no *LinkedIn*. É ainda por estes meios, aliados ao *email* institucional partilhado pela equipa de recrutamento, que recebem as candidaturas.

No segundo mês de estágio foi dada a oportunidade da realização de anúncios no *software AHRnet* e nos diferentes meios de divulgação utilizados pela empresa. Inicialmente esta tarefa orientada pela consultora de recursos humanos sénior, depois a estagiária passou a construir os anúncios sozinha, e antes da publicação eram supervisionados pelas colegas. Contudo, em meados de dezembro esta já tinha total liberdade para a realização e publicação de anúncios.

Em determinados pedidos torna-se necessário o contacto com instituições, como por exemplo, universidades ou escolas profissionais, para a divulgação da oferta de emprego aos seus alunos. Neste tipo de situações, a empresa contacta os gabinetes de

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

saídas profissionais. Para além disso, para determinados pedidos a empresa recorre também ao Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). Ao longo do estágio, a estagiária teve a oportunidade de realizar este tipo de procedimentos, onde entrou em contacto com as várias entidades para a divulgar as ofertas. Este contacto foi realizado por *email* e por contacto direto.

Ao longo do estágio, houve a oportunidade de realizar os procedimentos descritos, permitindo o contacto com as várias entendidas para divulgar as ofertas de emprego. Este contacto foi realizado por *email* e por contacto direto.

d) Procura de candidatos em base de dados (Software AHRnet e Base de dados no email institucional partilhado pela equipa de recrutamento)

A Proman Search trabalha maioritariamente com perfis menos especializados, como por exemplo, operadores de produção, de armazém, de cargas e descargas, empregadas de limpeza, entre outros. Os recrutamentos de perfis mais especializados, ficam a cargo dos consultores de recursos humanos sénior, ou até mesmo a cargo da Winsearch⁹.

O *software AHRnet* como referido anteriormente, foi implementado na Proman Search no ano de 2023, neste momento a empresa encontra-se ainda em fase de transição, desta forma, existe ainda uma grande base de dados no *email* institucional partilhado pela equipa de recrutamento. Posto isto, uma das funções desempenhadas ao longo do estágio foi o contacto telefónico aos candidatos presentes na base de dados do *email* com o objetivo de identificar a sua disponibilidade, localidade, escolaridade e experiência, para posterior categorização e colocação na pasta, de *email* correspondente à sua localidade e

⁹ Como referido anteriormente no capítulo 1 deste relatório, a *Winsearch* concentra a sua atividade em recrutamentos especializados, como por exemplo, recrutamentos de profissionais técnicos, administradores, executivos, entre outros.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

experiência profissional. O desempenho desta tarefa de forma autónoma, demonstrou ser benéfico para a agência, pois a base de dados do *email* foi organizada e, foi possível, encontrar candidatos para ofertas em aberto.

Todos os candidatos às ofertas devem ter ficha criada no *software AHRnet*, posto isto, uma das funções desempenhadas durante o estágio foi o contacto telefónico ou presencial, de forma a completar os campos em falta no perfil de cada candidato, principalmente os dados biográficos e experiência profissional. Durante a primeira semana dedicada a esta função, a estagiária foi supervisionada pelas CRH, mas nas semanas seguintes já realizou esta função de forma autónoma, pois o sistema é bastante intuitivo.

O desempenho desta tarefa de forma autónoma foi benéfico para a agência, pois as fichas de inscrição preenchidas corretamente permitem encontrar candidatos com o perfil pretendido para as ofertas em aberto. No *AHRnet*, é possível procurar candidatos na base de dados por palavras-chave e/ou filtros, como por exemplo, pela localidade e experiência profissional, tornando o processo de recrutamento mais rápido.

Para além disso, neste sistema é possível verificar se o candidato já se encontra noutra processo de recrutamento das várias agências Proman Search e qual a fase da sua candidatura, de forma a evitar serem apresentados simultaneamente a vários clientes.

3.2.2 Atividades realizadas de Seleção

Neste ponto serão descritas as atividades realizadas no estágio curricular no âmbito da seleção.

a) Triagem curricular

Na Proman Search as candidaturas são realizadas maioritariamente *online*, através do *site* da empresa, as candidaturas realizadas através deste meio são enviadas para a base de dados do *AHRnet*, *sites* de emprego e *email* institucional. As candidaturas realizadas

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

nos *sites* de emprego são enviadas automaticamente para o *email* institucional partilhado pela equipa de recrutamento de Coimbra. Na realização da sua candidatura, independentemente do meio utilizado, os candidatos têm de enviar o currículo *vitae*.

Na Proman Search, a triagem curricular é realizada na base de dados do *AHRnet* e na do *email* institucional partilhado pela equipa de recrutamento. Posto isto, uma das tarefas desempenhadas durante o estágio consistiu na análise dos currículos dos candidatos nas duas bases de dados, com o intuito de verificar se preenchiam os requisitos mínimos para avançarem para a fase de entrevista. Nesta etapa, são excluídos candidatos que não se adequam ao perfil da oferta.

Na realização da triagem curricular no *software AHRnet*, foi possível alterar o estado do candidato, ou seja, para disponível, indisponível, em seleção, com contrato ou pendente¹⁰. Esta funcionalidade é crucial porque permite triar os candidatos para uma determinada vaga e, desta forma, excluir os candidatos que não se adequam ao perfil pretendido.

No segundo mês do estágio, foi dada a oportunidade de desempenhar esta tarefa. A estagiária analisou diferentes currículos nas duas bases de dados com a orientação das consultoras de recursos humanos. Para a realização desta função, as CRH realçaram alguns aspetos importantes a ter em consideração na análise de currículos: a sua organização, pois o currículo é como um cartão de visita; o tipo, a quantidade e a duração das experiências profissionais mencionadas; as habilitações académicas; formações específicas, como por exemplo, formação de manobrador de empilhadores; a distância da residência do candidato à oferta (empresa), entre outros. Inicialmente, a estagiária realizou as triagens curriculares com supervisão, mas algum tempo depois passou a ser autónoma na execução desta tarefa.

¹⁰ É colocado o estado pendente quando o candidato não atende as chamadas telefónicas. Nestas situações, a consultora de recursos humanos envia um *email* para o candidato através do *software AHRnet* a identificar-se a si, à Proman Search e a informá-lo da tentativa de contacto.

b) Realização de entrevista

Após realizar a triagem curricular de candidatos, segue-se a fase de entrevistas com os pré-selecionados para a oferta em questão. A entrevista poderia ser realizada pessoalmente, por videochamada ou telefonicamente.

Nas primeiras semanas de estágio, a estagiária assistia às entrevistas realizadas pelas técnicas de recrutamento. As CRH explicaram como preparavam as entrevistas e qual o procedimento habitual utilizado na empresa para a realização das mesmas.

No início da entrevista, a consultora e recursos humanos apresentava-se e brevemente apresentava a Proman Search e a forma como trabalha, com o intuito de esclarecer os candidatos em relação à empresa empregadora. Seguidamente, era dada a oportunidade ao candidato de se apresentar, de forma a conhecer detalhadamente as suas experiências profissionais passadas e motivos de saída, as suas preferências em relação a ofertas de emprego futuras e setores de atuação, disponibilidade horária e expectativa salarial. Ao longo da entrevista é, também, importante realizar uma análise comportamental do candidato.

Na terceira fase, era apresentada a oferta à qual se tinha candidatado, a empresa utilizadora/cliente, a função, descritivo de funções, as competências exigidas, horários e vencimento. No caso de o candidato se enquadrar no perfil e demonstrar interesse na oferta, era pedida autorização ao candidato para o envio do seu currículo à empresa cliente.

Em seguida, era descrito ao candidato como seria realizado todo o processo após a entrevista, ou seja, a Proman Search envia o currículo do candidato e uma breve síntese curricular para a empresa utilizadora e aguarda-se *feedback* por parte da mesma. No caso de o candidato não ser selecionado pelo cliente ou não aceitar as condições oferecidas pela mesma, era explicado que ficaria em base de dados e que iriam ter em consideração o seu currículo para futuras ofertas adequadas ao seu perfil.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

As CRH após realizarem entrevistas, colocavam as informações recolhidas no perfil do candidato no *software AHRnet*. Para além disso, inseriam uma breve avaliação do mesmo e atualizavam a fase do processo de recrutamento e seleção em que o candidato se encontra, como por exemplo, colocavam se este seria enviado para entrevista no cliente ou não.

Nas primeiras semanas de estágio, a estagiária assistia às entrevistas realizadas pelas CRH. No entanto, no segundo mês do estágio, logo que lhe foram atribuídos processos de recrutamento, passou a realizar as entrevistas de forma autónoma e sem supervisão, seguindo o procedimento habitual, acima descrito, utilizado na empresa para a realização das mesmas.

c) Elaboração de síntese curricular dos candidatos para envio ao cliente/empresa utilizadora

Após a realização das entrevistas, é possível identificar quais dos candidatos entrevistados possuem os requisitos para a oferta em aberto.

No início, a estagiária contava com o apoio das consultoras de recursos humanos para identificar os candidatos mais adequados ao perfil pretendido e que passariam para o processo de seleção da empresa utilizadora. No terceiro mês de estágio, já realizava esta atividade de forma autónoma.

Decorrida a seleção dos candidatos que são mais adequados, seguia-se a realização de uma síntese/relatório curricular sobre toda a informação recolhida, como por exemplo, a experiência profissional, competências do candidato, expectativa salarial e disponibilidade. Depois de elaborada, a síntese era enviada para o cliente em conjunto com o currículo. Esta foi uma atividade que a estagiária quase sempre realizou de forma autónoma desde o início do estágio, apenas foi supervisionada pelas CRH durante os primeiros dias na concretização desta tarefa.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Após o envio dos candidatos, atualizava o número de candidatos enviados no Mapa de Pedidos da delegação de Coimbra e a fase do processo de recrutamento e seleção em que o candidato se encontra no *AHRnet*.

Logo após o cliente enviar *feedback*, normalmente via *email*, sobre os candidatos enviados e de identificar quais os candidatos que considera mais adequados à função a preencher, as CRH realizavam o contacto entre o cliente e os candidatos que este pretende entrevistar. Esta também foi uma tarefa que a estagiária sempre realizou de forma autónoma, após receber a informação da empresa cliente, contactava os candidatos para perceber a disponibilidade para entrevista nos horários e localização definida pelo cliente. De seguida, confirmava via *email* com o cliente a presença dos candidatos e horários, e enviava mensagem para os candidatos com morada e horários. Sempre realizou estas tarefas de marcação de entrevistas de forma autónoma.

d) Telefonema de seleção ou rejeição

A escolha das empresas clientes é sempre recebida via *email* com o conhecimento de todos os elementos da agência de Coimbra, dessa forma toda a equipa consegue acompanhar os processos de recrutamento. Posto isto, cabe ao consultor de recursos humanos dar *feedback*, não só ao candidato selecionado como também aos não selecionados.

Nos telefonemas de seleção, as CRH parabenizavam o candidato, esclareciam possíveis dúvidas e informavam-no dos passos seguintes para a sua contratação, como por exemplo, o preenchimento e envio da documentação necessária. Por outro lado, nos telefonemas de rejeição lamentavam o facto de não ter sido selecionado, justificavam o motivo apresentado pelo cliente e referiam que iriam ter em consideração o seu currículo para futuras ofertas adequadas ao seu perfil. Infelizmente, devido ao volume de trabalho e candidatos envolvidos nos processos de recrutamento da delegação, nem sempre era possível contactar todos os candidatos não selecionados.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

A estagiária realizou estas tarefas de forma autónoma na maioria do estágio, apenas foi supervisionada pelas CRH durante os primeiros dias na concretização destas tarefas.

e) Processo administrativo associado à seleção do candidato

Nos casos em que os clientes selecionam um candidato enviado pela Proman Search, são descritos dois cenários:

1) Se estivermos perante um caso de cedência direta ao cliente, a Proman Search realiza apenas o processo de recrutamento e o candidato é contratado diretamente pela empresa cliente, terminando assim o processo. Neste tipo de cenários, as CRH da delegação de Coimbra têm como boa prática contactar o candidato durante o primeiro mês de contrato para acompanhar o seu processo de acolhimento;

2) Se estivermos perante um caso em que a Proman Search é a entidade empregadora, existe a necessidade de assinatura de CTT com o candidato selecionado, e elaboração de um contrato de utilização de trabalho temporário com a empresa utilizadora.

No caso do segundo cenário, é necessário recolher a documentação do candidato e as informações obrigatórias para a elaboração do contrato de trabalho. Posto isto, é pedido o Cartão de Cidadão, caso seja cidadão de nacionalidade portuguesa, no caso de o candidato ser de nacionalidade estrangeira é solicitado o Passaporte, Carimbo ou Comprovativo de entrada legal em território português, o número de Identificação Fiscal, número de Segurança Social, Visto ou Manifestação de Interesse (a Proman Search apenas trabalha com candidatos com manifestação de interesse artigo 88º). Estes documentos são anexados nas fichas individuais do candidato previamente criadas nos softwares *AHRnet* e *INNERGY RH*. Este último *software* mencionado, é o utilizado para realizar o CTT do candidato selecionado e o contrato de utilização de trabalho temporário com a empresa utilizadora/cliente.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Para além destes documentos, é pedido um comprovativo de IBAN, para o qual será transferido o seu pagamento. Adicionalmente, são solicitadas algumas informações do colaborador: o estado civil, número de titulares, de dependentes, a morada e o contacto de emergência. Além disso, são pedidas algumas informações à empresa utilizadora para a elaboração do contrato de trabalho, como por exemplo, funções a desempenhar pelo candidato e motivo justificativo da sua contratação.

Após a recolha de toda a documentação e informações do candidato, é preenchida a documentação interna da Proman Search necessária para a contratação do candidato: Ficha Biográfica; Declaração de Consentimento de Tratamento de Dados Pessoais; Declaração de Dados Bancários (a preencher caso o candidato não possua um comprovativo de IBAN com o seu nome); Declaração da Avaliação de Riscos para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; Declaração de Pessoas Beneficiárias de Pensão em caso de morte resultante de acidente de trabalho ou doença profissional¹¹; Declaração Artigo 99º do Código do IRS¹².

Seguidamente é realizado, pelas consultoras de recursos humanos, o contrato de trabalho temporário do colaborador através do *software INNERGY RH*. Após a elaboração do contrato é efetuada a admissão do colaborador na Segurança Social. Regra geral, é solicitado ao colaborador que se desloque à Delegação da Coimbra para assinar o seu contrato de trabalho. Nos casos em que a empresa utilizadora está situada longe de Coimbra, as CRH ou a diretora de delegação dirigem-se à empresa para assinar o contrato com o colaborador.

No momento da celebração do contrato é apresentada toda a documentação interna da Proman Search necessária para a contratação do colaborador (acima mencionada), já

¹¹ Esta declaração é apenas preenchida por trabalhadores estrangeiros. O candidato indica uma pessoa com relação familiar para receber o seu pagamento caso algo lhe aconteça.

¹² Declaração sobre a situação familiar do candidato.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

devidamente preenchida com os seus dados. Nesta fase, são também apresentados e entregues dois documentos ao colaborador:

1) **Contrato de Trabalho** – é explicada a relação triangular existente entre a entidade empregadora (Proman Search), a empresa onde irá prestar serviços (empresa utilizadora) e o próprio colaborador. É esclarecida a sua categoria profissional, funções a desempenhar, horário de trabalho, período experimental, vencimento, subsídio de alimentação, forma de pagamento e a apólice de seguro. O contrato contempla ainda a vigência do mesmo, maioritariamente a termo incerto, ou seja, com data de início definida e sem data de término prevista, dentro da caducidade permitida pela alínea justificativa definida;

2) **Minuta Contratual** – documento criado após a atualização dos artigos 106º e 109º do Código do Trabalho. Esta atualização, indica que devem ser ampliadas as informações transmitidas ao trabalhador. Posto isto, neste documento foram inseridas as seguintes informações: a duração previsível do contrato, a qual poderá ser menor ou maior, consoante as necessidades específicas da empresa utilizadora, decorrentes do motivo justificativo que deu origem ao contrato. A duração previsível não é vinculativa, uma vez que, atendendo à modalidade contratual, as necessidades temporárias e transitórias do utilizador, têm uma natureza incerta. Podem também existir necessidades por um período específico, nestes casos têm natureza certa; o Instrumento de Regulamentação Coletiva de Trabalho praticado pela empresa onde o colaborador irá prestar serviços (empresa utilizadora); o direito à formação individual contínua, previsto nos artigos 130º a 134º do Código de Trabalho, em cumprimento do nº 3, al. p) e nº4 do artigo 106º do Código de Trabalho; indicação que se aplica ao presente contrato os regimes de proteção social, incluindo os benefícios complementares ou substitutivos dos assegurados pelo regime geral de segurança social, previstos na Lei nº 110/2009, de 16 de setembro, consultável no Diário da República n.º 180/2009, Série I de 2009-09-16.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Após a apresentação e assinatura do contrato de trabalho e da restante documentação eram entregues, quando aplicável, os equipamentos de proteção individual.

De seguida, é realizado o agendamento do exame médico de admissão do colaborador com as entidades especializadas presentes na Lista de Empresas Autorizadas a prestar Serviço Externo de Saúde do Trabalho de acordo com a Lei nº102/2009. Tendo em consideração esta lista, a Proman Search recorre frequentemente à Ação Contínua, *Medialcare e Health4trab*. A técnica de recursos humanos responsável pelo processo de recrutamento em causa, procura agendar o exame na clínica mais próxima da zona de residência do colaborador.

O agendamento é realizado nas plataformas *online* das clínicas ou através de *email*, consoante as práticas de cada empresa. Após a realização do exame médico, é retirada da plataforma ou é enviado por correio pela clínica, a Ficha de Aptidão Médica, que atesta o colaborador apto para o desempenho das suas funções.

No final de todo este processo, as consultoras de recursos humanos, atualizavam o *Planning* da delegação de Coimbra com a nova admissão e no *software AHRnet* a fase do processo de recrutamento e seleção do candidato para considerado, e posteriormente, para com contrato.

A conquista de total autonomia na realização de todo o processo administrativo associado à seleção do candidato foi uma tarefa demorada, devido à quantidade de passos a seguir e à responsabilidade associada ao mesmo. Inicialmente, as CRH explicaram todo o processo à estagiária, durante os primeiros meses de estágio foi acompanhando e auxiliando-as em todas estas etapas. Ao longo do estágio, foi ganhando autonomia na realização destas funções, começou por realizar as tarefas mais simples, e foi aumentando o grau de complexidade. Nos últimos dois meses de estágio, já realizava todas as fases deste processo de forma autónoma.

3.2.3 Outras atividades

Por último, serão descritas outras atividades realizadas no estágio curricular que surgiam no dia-a-dia do mesmo.

a) Atendimento ao público (telefónico e presencial)

A Proman Search apresenta serviço de atendimento ao público presencial e telefónico. O principal intuito desta prática é a interação direta com os candidatos e colaboradores, de forma a aumentar a base de dados e esclarecer dúvidas.

Os candidatos ao dirigirem-se à agência de Coimbra para realizar a sua inscrição, ficam disponíveis na nossa base de dados. No momento da inscrição, é possível compreender o seu perfil comportamental. Os candidatos já inscritos na Proman Search, dirigem-se à agência para verificar quais as ofertas em aberto e realizar a sua candidatura.

Encontra-se também entre as tarefas administrativas o atendimento telefónico. Os candidatos contactam a agência para questionar várias informações, como por exemplo, qual o procedimento a seguir para realizarem a sua inscrição e quais as vagas em aberto. Os colaboradores contactam a agência principalmente para questionar a data de pagamento, o saldo de férias e para esclarecer dúvidas nos seus recibos de vencimento.

No atendimento ao público, é essencial aprender a gerir emoções, porque estamos expostos a uma variedade de situações e interações que podem desencadear diferentes reações. Nos primeiros dias de estágio, a estagiária acompanhou as CRH no atendimento ao público, e rapidamente começou a desempenhar estas funções de forma autónoma.

b) Reuniões de Equipa

A cada início de semana, às segundas-feiras, a equipa da agência de Coimbra reunia-se com o intuito de compreender quantos candidatos foram enviados para cada um dos pedidos, quais os processos em aberto à data e quais os mais urgentes, as admissões e cessações previstas para a semana. Nestas reuniões, a equipa debatia ideias sobre

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

estratégias e métodos de divulgação das ofertas, e renovavam a partilha dos anúncios nos diferentes meios de divulgação.

Para além disso, os elementos da equipa referiam as suas dificuldades, trocavam ideias de aspetos a melhorar e distribuíam-se as tarefas em falta. Resumidamente, o principal intuito destas reuniões era a organização da semana de trabalho que se inicia.

Desde o início do estágio, a estagiária foi sempre incluída nestas reuniões. No começo, apenas assistia, mas quando já estava mais integrada na dinâmica da empresa e nos processos de recrutamento, conseguia participar de forma mais ativa. As reuniões foram fundamentais para o seu desenvolvimento profissional e para aumentar a sua confiança na execução das tarefas.

c) Tarefas administrativas

Durante o estágio a estagiária desempenhou várias tarefas administrativas, o que contribuiu para o desenvolvimento dos seus conhecimentos. Inicialmente realizou as tarefas mais básicas, e gradualmente avançou para tarefas mais exigentes. Ao longo do estágio foi orientada pelas colegas da delegação na concretização das seguintes tarefas:

- Solicitar e controlar a receção de folhas de ponto, férias e processamento salarial;
- Solicitar cartões de refeição;
- Realização de manifestações de interesse na plataforma *online* AIMA (Agência para a Integração, Migração e Asilo);
- Noções legais sobre rescisão de contratos, visando a posterior elaboração de cartas de rescisão;
- Noções básicas de rúbricas contratuais;
- Preparação de correio para expedição, por exemplo, o envio dos contratos de utilização de trabalhador temporário para os clientes e de cartas de rescisão;
- Atualização e organização do arquivo físico e digital;

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

- Atualização do mapa de controlo dos documentos pessoais dos colaboradores;
- Atualização do mapa de controlo de entrega dos equipamentos de proteção individual.

d) Tarefas comerciais:

Ao longo do estágio, a estagiária acompanhou algumas tarefas comerciais com a diretora da delegação/comercial, o que contribuiu para o desenvolvimento dos seus conhecimentos:

- Participação na prospeção de clientes nas zonas geográficas de atuação da delegação de Coimbra (distrito de Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Guarda e Viseu).
- Noções sobre a construção de apresentações comerciais e forma de comunicação com o cliente;
- Noções sobre a elaboração de propostas financeiras;
- Gestão de Clientes através do *software INNERGY RH* (abertura no *software* do cliente, criação da proposta e das rúbricas contratuais associadas).

e) Participação em formações

Ao longo do estágio, houve a oportunidade de assistir a algumas formações proporcionadas pela Proman Search:

- Formação sobre Normas de Qualidade da Empresa (via *Teams*);
- Formação sobre pesquisa de candidatos no *LinkedIn* (via *Teams*);
- Formação sobre o funcionamento do *software AHRnet* (presencial em Coimbra).

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

f) Participação no Jantar de Natal da Proman Search

Na época de Natal, a Proman Search organizou um Jantar de Natal a 15 de Dezembro de 2023 em Leiria (anexo 3). A empresa tem como prática todos os anos realizar o jantar de natal numa das zonas de localização das suas agências. A participação nesta atividade contribui para a integração da estagiária na Proman Search, pois conseguiu conhecer todos os colegas das várias delegações.

g) Comemoração do 33º Aniversário do Grupo Proman

No âmbito da comemoração do 33º aniversário do Grupo Proman, todas as agências do grupo foram desafiadas a enviar uma fotografia original, onde as cores laranja e azul alegraram as agências por todo o mundo.

No seguimento deste pedido, por sugestão da estagiária, a delegação de Coimbra, por pertencer à cidade conhecida como a Cidade dos Estudantes enviou uma fotografia com estudantes das Universidades de Coimbra com objetos característicos do contexto académico em laranja e azul (anexo 4).

h) Participação em Feira de Emprego

Durante o estágio a estagiária participou na Feira de Emprego dinamizada pela Coimbra *Business School* | ISCAC nos dias 5 e 6 de Março de 2024 (anexo 5).

A participação da Proman Search nesta feira teve como intuito apresentar a empresa a outras existentes no mercado, e encontrar candidatos com perfis adequados para as ofertas em aberto.

i) Assinaturas personalizadas

Nos últimos meses de estágio, a estagiária foi desafiada pela Diretora Geral de Desenvolvimento de Portugal a realizar assinaturas personalizadas, tendo por base o logótipo da empresa, para o *email* institucional de todos os colaboradores da Proman

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Search. Estas assinaturas surgiam no âmbito da comemoração do Carnaval e da Páscoa (anexo 6)¹³.

Termina o capítulo referente à descrição das atividades desenvolvidas no decorrer do estágio. A concretização das atividades propostas permitiu desenvolver competências profissionais e pessoais. Segue-se o capítulo da discussão crítica das atividades desenvolvidas no estágio, com base na literatura.

¹³ As imagens das assinaturas em anexo apresentam logótipos da Proman Search diferentes, pois em Março de 2024 a empresa alterou o seu logótipo.

CAPÍTULO 4 – Discussão

O presente capítulo apresenta uma reflexão e discussão crítica sobre os factos e resultados obtidos no estágio realizado, sustentado pela literatura.

O processo de recrutamento e seleção tem um papel essencial na gestão estratégica de recursos humanos. Estes processos são transversais a todas as organizações, embora apresentem particularidades distintas dependendo de vários fatores, como o tipo de organização, número de funcionários e a função para qual se pretende recrutar. O processo de recrutamento e seleção só será bem-sucedido se as suas estratégias e práticas forem adaptadas ao contexto organizacional (Sousa et al., 2012). A Proman Search faz questão de transmitir aos seus colaboradores a relevância do processo de Recrutamento e Seleção, assim como os fatores e práticas a ter em consideração durante a sua realização.

O trabalho temporário tem registado um aumento significativo em diversos países. Este aumento deve-se às novas necessidades e exigências do mercado empresarial. Desta forma, as empresas, para se adaptarem à nova realidade, recorrem cada vez mais às empresas de trabalho temporário para o recrutamento e seleção de colaboradores, uma vez que estas direcionam a sua ação para a procura ativa de candidatos qualificados e adequados ao perfil pretendido pela empresa cliente (Rego et al., 2018). A Proman Search estabelece uma relação de transparência e confiança com a empresa utilizadora/cliente, de modo a compreender e satisfazer as suas necessidades e pedidos. No contexto real da empresa, em situações de falhas da Proman Search para com a empresa cliente, por exemplo, demora no envio de candidatos e erros de processamento salarial, esta promove uma relação de transparência ao comunicar e esclarecer imediatamente as suas falhas. Este tipo de relação promove a criação de uma ligação estável e duradoura com o cliente. Além disso, promovem a criação de uma ligação com os seus colaboradores e candidatos para prestar-lhes o melhor auxílio possível.

De acordo com Rego et al. (2018), a decisão sobre os métodos de recrutamento a utilizar é influenciada pelo perfil e função a ser recrutada. Posto isto, a Proman Search

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

dependendo do perfil que está a recrutar escolhe os métodos de recrutamento mais adequados. Essencialmente, recorrem à elaboração e publicação de anúncios no *site* da empresa, em *sites* de emprego, como a *NetEmpregos*, o SAPO Emprego e o *Indeed*, e também publicam no *Facebook* com um modelo pré-definido adaptável às diversas ofertas disponíveis. Nos processos de recrutamento de perfis qualificados, a empresa divulga a oferta no *LinkedIn*. Em determinados pedidos contactam universidades, escolas profissionais e o Instituto do Emprego e Formação Profissional. Na prática da Proman Search, a utilização dos diversos métodos de recrutamento acima mencionados, permitiu à empresa atrair vários candidatos para as ofertas em aberto. A divulgação em múltiplas plataformas permite alcançar uma amostra de potenciais candidatos muito maior.

A Proman Search trabalha maioritariamente com perfis menos especializados, como por exemplo, operadores de produção e de armazém. Nestes processos de recrutamento, foi possível verificar que os métodos de recrutamento mais adequados são a divulgação nos *sites* de emprego *NetEmpregos*, o SAPO Emprego e o *Indeed* e no *Facebook* da empresa. Através da partilha de anúncios nestas plataformas, a empresa conseguiu encontrar candidatos adequados para as vagas em aberto.

A Proman Search na construção dos seus anúncios tem em consideração as recomendações da literatura. A empresa constrói anúncios claros e atrativos, com as informações fundamentais do cargo a ocupar, as condições oferecidas e as instruções de candidatura, com o objetivo de atrair e esclarecer os candidatos (Camara et al., 2016). Como referido anteriormente, no Anexo 1 encontra-se um exemplo de um anúncio elaborado pela Proman Search. O anúncio foi construído com base nas recomendações da literatura, este refere:

- **Título do cargo:** Técnico de Recursos Humanos;
- **Localização:** Figueira da Foz;
- **Funções a desempenhar:** Atividades de apoio ao departamento de recursos humanos e à direção; apoio no recrutamento e seleção de pessoal, e nas

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

contratações (admissões e/ou cessações); controlo dos registos de presenças e ausências dos trabalhadores; recolha e organização da informação para o processamento salarial; outras tarefas inerentes à função;

- **Requisitos profissionais e académicos:** Licenciatura ou Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Empresas, ou outras áreas relevantes para a função; experiência mínima de 1 ano em atividades similares às pretendidas; bons conhecimentos de informática;
- **Horários:** 2^a a 6^a feira, das 9h às 18h;
- Condições salariais de acordo com a função a desempenhar.

Existem informações que, apesar de parecerem importantes, podem não ser tão relevantes para incluir nos anúncios, como por exemplo, detalhes muito específicos sobre a história da empresa ou informações excessivamente pormenorizadas sobre os projetos específicos podem ser desnecessários e até mesmo confusos para os candidatos. Preferencialmente, deve manter-se o foco nas informações essenciais relacionadas ao cargo, como o descritivo de funções, requisitos profissionais e académicos, e às condições oferecidas. Além disso, devem ser descritas de forma clara as instruções de candidatura, prazos e, quando aplicável, os documentos a enviar (por exemplo: para candidaturas de manobrador de empilhador, os candidatos têm de enviar o certificado de operador de empilhador).

Numa sociedade globalizada e cada vez mais *online*, a *internet* teve um impacto significativo nas práticas de Recrutamento e Seleção (Rego et al.,2018). A Proman Search, no que concerne ao processo de recrutamento e seleção, segue o que é preconizado tanto na literatura tradicional como nas metodologias atuais, o caso do *E-Recruitment* e do *E-Selection*. Relativamente ao processo de recrutamento, este começa pela apresentação de uma necessidade de recrutamento por parte da empresa cliente/utilizadora. Após este pedido, é necessário delinear o perfil da função, os requisitos e competências necessárias para o desempenho da função (Calheiros, 2019 & Sousa et al., 2012). A Proman Search segue o descrito anteriormente, por vezes as

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

empresas clientes partilham o descritivo de funções, e as consultoras de recursos humanos contactam o cliente para esclarecimento do mesmo. Este procedimento de definir o descritivo de funções, os objetivos das mesmas e responsabilidades associadas é fundamental para que as CRH encontrem o candidato mais adequado para a função (Pires, 2018).

Após delinear o perfil profissional do candidato é necessário passar à fase de atração dos candidatos qualificados para desempenhar o cargo a ocupar. Neste sentido, a Proman Search com o objetivo de atrair os candidatos mais adequados utiliza os métodos referidos anteriormente. No contexto real da empresa, os cargos mais desafiadores para atrair candidatos adequados são os cargos mais especializados, como por exemplo, os processos de recrutamento de Engenheiro Civil, Desenhador Projetista e Técnico de Qualidade. Em alinhamento com o evidenciado pela literatura, a Proman Search para estimular a angariação de candidatos, deve desenvolver a estratégia de recrutamento e a escolha dos métodos/técnicas de recrutamento mais adequadas a utilizar (Breugh, 2009). No caso dos processos de recrutamento especializados acima mencionados, a Proman Search utilizou como métodos/técnicas de recrutamento: anúncios no *site* da empresa; *sites* de emprego (*NetEmpregos*, *Indeed*, *SAPO Emprego*); *LinkedIn*; *Facebook* da empresa; e divulgação nos gabinetes de saídas profissionais das Universidades da região.

Segue-se a fase de seleção, onde se pretende identificar a pessoa mais adequada para ocupar a vaga em aberto, tendo em consideração a sua experiência profissional e competências técnicas e pessoais (Almeida, 2016). A Proman Search no início deste processo realiza uma pré-seleção de candidatos baseada nas informações recolhidas nos currículos com o intuito de reduzir a lista de candidatos.

Existem várias técnicas de seleção, a escolha da técnica a utilizar deve ser ajustada ao perfil do cargo a ocupar. Por vezes, algumas técnicas podem ser auxiliadas com outras com o intuito de complementar as informações recolhidas (Rego et al., 2018). A técnicas de seleção mais utilizadas na Proman Search são as entrevistas não estruturadas e as entrevistas semiestruturadas. Segundo Sousa et al. (2012), as entrevistas não estruturadas

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

não seguem um guião com perguntas pré-definidas, ou seja, o entrevistador orienta a conversa de forma mais livre, trata-se de uma abordagem mais flexível e natural. De acordo com os mesmos autores, nas entrevistas semiestruturadas o entrevistador conhece os temas e questões que pretende analisar.

As CRH da Proman Search realizam entrevistas não estruturadas na inscrição dos candidatos para os conhecerem, pois estas permitem uma interação mais natural e espontânea entre o entrevistador e o entrevistado (Sousa et al., 2012). Além disso, recorrem a este tipo de entrevistas em processos de recrutamento simples, como por exemplo, para trabalhos pontuais de limpezas. Na maioria dos processos do recrutamento e seleção, as CRH realizam entrevistas semiestruturadas. Neste tipo de entrevista, as CRH já conhecem os pontos que pretendem analisar e o tipo de perguntas que devem colocar para avaliar os candidatos, e assim, perceber se são adequados ao perfil pretendido. Em processos de recrutamento mais qualificados, como por exemplo, processo de recrutamento de um Engenheiro Informático, as CRH devem realizar entrevistas estruturadas, pois estas são orientadas por um guião com perguntas formuladas com base na análise de função. Este tipo de entrevista, apresenta maior validade (Calheiros, 2019).

Na Proman Search, 90% das entrevistas são realizadas de forma telefónica, isto acontece devido à distância geográfica e/ou incompatibilidade de horários. As restantes entrevistas são realizadas presencialmente ou via *online*. Em algumas situações, por exemplo, em recrutamentos mais especializados, inicialmente as CRH realizam entrevistas via telefone e, depois agendam uma segunda entrevista presencial para avaliar os candidatos de forma mais completa.

Por fim, o processo de recrutamento e seleção termina com a comunicação via telefone do *feedback* da empresa cliente aos candidatos se foram selecionados ou não. No contexto real da Proman Search, nem sempre é possível contactar todos os candidatos não selecionados devido ao volume de trabalho. Esta prática está alinhada com a abordagem proposta por Camara et al. (2016), os quais afirmam que, para demonstrar proximidade as comunicações de *feedback*, positivas ou negativas, devem ser sempre efetuadas por

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

telefone. As CRH têm como boa prática tentar manter ligação com todos os candidatos, até com os não selecionados com o intuito de os encaminhar para futuras ofertas.

Em suma, durante o estágio curricular foi possível verificar a aplicação prática daquilo que é recomendado pela literatura. É importante referir que a empresa adapta-se aquilo que é mais benéfico para si.

Em alinhamento com o evidenciado pela literatura, de acordo com Pereira (2019), é importante que todos os candidatos envolvidos nos processos de recrutamento e seleção recebam *feedback*, mesmo os que não tenham sido selecionados. Contudo, como referido anteriormente, devido ao volume de trabalho as CRH nem sempre conseguem contactar os candidatos não selecionados. Neste sentido, uma sugestão de melhoria para a Proman Search seria a implementação da medida de enviar automaticamente um *email* de rejeição através do *software AHRnet* para todos os candidatos não selecionados. Além disso, as empresas, ao não transmitirem *feedback* aos candidatos, podem prejudicar a sua imagem no mercado. Segundo Pereira (2019), os candidatos, por não receberem *feedback*, em futuras oportunidades optam por candidatar-se a outras empresas concorrentes.

Perante o contexto real da empresa, considero que uma oportunidade de melhoria para a Proman Search seria a adaptação do *software AHRnet* à realidade vivenciada nas agências. Este *software* foi apenas implementado na empresa em 2023, as consultoras de recursos humanos estão ainda a descobrir e a adaptar-se a todas as suas funcionalidades e campos a preencher. Este processo de adaptação requer que as CRH dediquem o seu tempo a este *software*, o que as atrasa na execução das suas tarefas. A realização de todas as atividades necessárias neste *software* para a concretização de um processo de recrutamento e seleção é um procedimento bastante moroso. As CRH têm de equilibrar a realização das suas tarefas no *AHRnet* (por exemplo, a importação, triagem e avaliação de candidatos, um processo demorado) com as suas outras tarefas essenciais do dia-a-dia (por exemplo, realização de contratos de trabalho temporário e esclarecimento de dúvidas de clientes e/ou colaboradores), o que pode levar a uma sobrecarga de trabalho e atrasos nos processos de recrutamento e seleção.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Além disso, uma das principais dificuldades sentidas pelas CRH na conciliação das suas tarefas no *AHRnet* com as suas outras tarefas do dia-a-dia, fora desse *software*, reflete-se no processo de contratação. As consultoras de recursos humanos, na realização deste processo têm de inscrever o candidato no *AHRnet*, colocar todos os seus dados, preencher todos os campos (por exemplo, a síntese curricular) e anexar os seus documentos. Fora do *AHRnet*, na realização deste processo, as CRH têm de inscrever o candidato no *software INNERGY RH* para elaborar o seu CTT. Para além disso, as CRH têm ainda de preencher a documentação interna da Proman Search necessária para a contratação do candidato. A etapa deste processo dedicada ao *AHRnet* é bastante demorada, em conciliação com as restantes etapas descritas, o processo de contratação torna-se longo. Posto isto, o tempo dedicado a este processo irá atrasar as restantes tarefas das CRH.

A Proman Search iniciou a sua atividade em Portugal apenas em 2018 e ainda é pouco reconhecida no mercado. Neste sentido, uma sugestão de melhoria seria investir no desenvolvimento de um departamento de *marketing* e reforçar as ações publicitárias. A criação de um departamento de *marketing* permitirá à Proman Search elaborar e executar estratégias de promoção da marca, alinhadas com os objetivos de crescimento da empresa. De acordo com Gonçalves (2014), através de uma análise cuidadosa do mercado e da concorrência, a empresa poderá identificar lacunas e oportunidades, desenvolvendo campanhas publicitárias atrativas para o seu público-alvo. A empresa deve investir em ações publicitárias, estas devem ser bem planeadas e divulgadas tanto em meios de comunicação tradicionais como nas várias plataformas *online*. Em suma, a sugestão de investir no desenvolvimento de um departamento de *marketing* e reforçar as ações publicitárias é essencial para aumentar a visibilidade da Proman Search no mercado.

Com o decorrer do estágio foi possível compreender que o processo de recrutamento e seleção tem um papel fundamental nas empresas, tal como é evidenciado pela literatura. O trabalho temporário proporciona às organizações soluções de

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

recrutamento e contratações flexíveis, adequadas aos seus pedidos e necessidades (Rego et al., 2018 & Alfawaire & Atan, 2021). As empresas recorrem a esta modalidade com maior frequência em contextos sazonais, tais como períodos de férias escolares, picos de produção, ausência dos seus trabalhadores permanentes por baixa médica e/ou férias (Cuyper et al., 2008). Por vezes, as empresas que não possuem um departamento de recursos humanos estruturado recorrem às empresas de TT para delinear e realizar o processo de recrutamento e seleção.

Terminado o capítulo da discussão crítica da componente prática baseada na revisão de literatura, segue-se a conclusão, com o propósito de descrever o cumprimento dos objetivos, as principais conclusões, contribuições do estágio realizado e as suas limitações.

CONCLUSÃO

O objetivo do presente estágio recaiu sobre a aquisição, aplicação e consolidação de práticas de recrutamento e seleção em contexto real na Proman Search. Os objetivos definidos foram totalmente cumpridos durante o estágio curricular, desde a aquisição e aplicação prática de conhecimentos e ferramentas de recrutamento e seleção, através do contacto direto com candidatos, trabalhadores e empresas clientes. Para além disto, foi possível realizar outras atividades que permitiram desenvolver competências, como a autonomia, proatividade, resiliência, trabalho em equipa e a capacidade de resolver diferentes tarefas em simultâneo.

Durante o estágio, foi possível cruzar conhecimentos entre os procedimentos postos em prática por uma empresa de recursos humanos e os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Ao finalizar o estágio, é possível concluir que um processo de recrutamento e seleção é bastante exigente e desafiante, pois é constituído por várias etapas e detalhes que podem diferir consoante a empresa cliente. Além disso, durante este processo é estabelecido contacto direto com diversas pessoas, o que requer grande capacidade de adaptação.

A decisão de realizar o estágio curricular foi baseada na necessidade de interação com o mercado de trabalho real na área da gestão de recursos humanos, de forma a aplicar e adquirir conhecimentos e competências. Ao longo do estágio foi possível verificar que muitos dos conceitos adquiridos em contexto académico são aplicados em contexto real de trabalho. Foi, também, possível adquirir novos conhecimentos. O estágio possibilitou um crescimento não apenas profissional, mas também pessoal. Deste modo, é possível fazer um balanço final de estágio muito positivo.

As dificuldades sentidas ao longo do estágio foram superadas, contribuindo para fortalecer a autoconfiança da estagiária. A principal limitação a destacar é a comunicação com o público, que se revelou exaustiva devido ao grande volume de trabalho. Inicialmente, o contacto direto com os candidatos, colaboradores e as empresas era difícil,

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

mas com o apoio das colegas essa limitação foi superada. Esta tarefa nem sempre é fácil, é necessário ser resiliente, pois muitos destes contactos são para esclarecimento de dúvidas, como por exemplo, de processamento salarial ou motivo de rejeição nas entrevistas.

Desde o início do estágio foi partilhada a intenção pela Proman Search de uma possível integração na empresa. Foi apresentada uma proposta de estágio profissional, que foi aceite com grande entusiasmo, com vontade de ingressar o mercado de trabalho como profissional de recursos humanos. Desta forma, o estágio profissional terá início em Junho de 2024.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aletraris, L. (2010). How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia. *Human Relations*, 63(8), pp.1129–1155.

Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(1), pp.1-35.

Almeida, F. (2016). *Introdução à Gestão de Organizações* (4ª Ed.). Escolar Editora.

Anand, J., & Chitra, D. (2016). The impact of e- recruitment and challenges faced by HR Professionals. *International Journal of Applied Research*, 2(3), pp. 410-413.

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

Bhupendra, S., & Swati, G. (2015). Opportunities and challenges of e- recruitment. *Journal of Management Engineering and Information Technology*, 2(2), pp. 1-4.

Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), pp. 34-67.

Breugh, J. (2009). *Recruiting and attracting talent: A guide to understanding and managing the recruitment process*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.

Calheiros, A. (2019). *Recrutamento e Seleção, Da Teoria à Prática* (1ªed.). Editora RH.

Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2016). *Humanator XXI, Recursos Humanos e o Sucesso Empresarial* (7ª ed.). Dom Quixote.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

- Cardoso, A. (2016). *Atração, seleção e integração de talentos* (1ªed.). Lidel.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Barueri.
- Fernandez-Araoz, C. (1999). Hiring without firing. *Harvard Business Review*, 77(4), pp.108-120.
- Ferreira, A., Nunes, F., Duarte, H., & Martinez, F. (2015). *GRH - Gestão de Recursos Humanos para Gestores* (1ªed.). RH Editora.
- Ferreira, I. (2023). *Satisfação no Trabalho e Burnout em Trabalhadores Temporários e Trabalhadores Permanentes na Indústria Automóvel*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal.
- Florea, N. (2014). Using recruitment agencies to obtain the best candidates. *Revista Academiei for Telor Terestre*, 1(73), pp. 80-89.
- Gonçalves, L. (2014). *A influência do departamento de marketing: o caso Oli*. Relatório de Estágio para a obtenção do grau de Mestre em Gestão. Universidade de Aveiro, Portugal.
- Grand View Research (2019) «Temporary Labor Market Worth \$673.43 Billion By 2025 CAGR: 6.4%». *Grand View Research*. Consultado a 24/04/2024 em <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-temporary-labor-market>
- Lima, A., & Rabelo, A. (2018). A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 7(1), pp. 139-148.
- Louro, J. (2022). *A avaliação dos processos de recrutamento e seleção: um estudo exploratório*. Relatório de Estágio de Mestrado. Universidade do Minho, Portugal.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

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

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), (2015). Permanent and Temporary Workers. Consultado a 15/03/2024 em <https://www.oecd.org/els/emp/1941679.pdf>

Pereira, J. (2019). *A importância do feedback na atração e retenção do candidato no processo de recrutamento e seleção*. Dissertação de Mestrado em Informação e Sistemas Empresariais. Instituto Superior Técnico - Universidade Aberta Lisboa, Portugal.

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

Proman Search (2022). *On va faire autrement*. Histoire d'Entreprises.

Proman Search (2024). Site da empresa. Consultado a 01/03/2024 em <https://proman-search.com/>

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

Reis, F. (2010). *Recrutamento, seleção e integração* (1ªEd.). Editora RH.

Roberts, G. (2005). *Recruitment and Selection*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Sousa, M., Gomes, J., Sanches, P. & Duarte, T. (2012). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lidel

Vasile, G., & Zhan, X. (2020). Recruitment, Selection, and Integration in the Human Resource Management. *Internal Auditing & Risk Management*, 3 (59), pp. 34-40.

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Vaz, I. (2000). *As novas formas de trabalho e a flexibilidade do mercado de trabalho*. Paper apresentado no IV Congresso Português de Sociologia, Coimbra, Portugal.

Wolniak, R. (2018). Methods of recruitment and selection of employees on the example of the automotive industry. *Scientific Papers of the Silesian University of Technology. Organization & Management*, 128, pp. 475–483.

Wood, R., & Payne, T. (2007). *Competency Based Recruitment and Selection: A Practical Guide*. John Wiley & Sons.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de anúncio da Proman Search



Técnico de Recursos Humanos (M/F) - Figueira da Foz

📍 FIGUEIRA DA FOZ 📅 03-04-2024 📄 0000000474

A PROMAN SEARCH empresa Multinacional Especialista em Gestão de Recursos Humanos, recruta para prestigiada empresa cliente na zona da Figueira da Foz:

Técnico de Recursos Humanos (M/F).

Função

- Atividades de apoio ao departamento de Recursos Humanos e à Direção;
- Apoio no recrutamento e seleção de pessoal, e nas contratações (admissões e/ou cessações);
- Controlo dos registos de presenças e ausências dos trabalhadores;
- Recolha e organização da informação para o processamento salarial;
- Outras tarefas inerentes à função.

Requisitos

- Licenciatura ou Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Empresas, ou outras áreas relevantes para a função;
- Experiência mínima de 1 ano em atividades similares às pretendidas;
- Bons conhecimentos de informática;
- Excelente capacidade de organização e planeamento;
- Excelente capacidade de relacionamento interpessoal e espírito de equipa;
- Viatura própria.

Condições


- Integração numa empresa sólida, de grande dimensão;
- Condições salariais de acordo com a função a desempenhar;
- Oportunidade de desenvolvimento da carreira profissional;
- Horário: de 2ª a 6ª feira, das 9h às 18h.

As candidaturas consideradas válidas serão contactadas pela PROMAN-SEARCH num prazo de 5 dias úteis.

Todas as candidaturas serão tratadas com confidencialidade ao abrigo da Lei de Proteção de Dados.

Proman Search - Trabalho Temporário, Unipessoal, Lda (Alvará nº 872/19 de 9/4/2019)

Anexo 2: Modelo pré-definido para publicar anúncios no Facebook da Proman Search

 **Proman Search**
3 de abril às 14:56 · 🌐

Estamos a recrutar Técnico de Recursos Humanos (M/F) para cliente na zona da Figueira da Foz.
Em caso de interesse consulte a nossa oferta, e inscreva-se, em:
- <https://proman-search.com/detalhe-de-oferta/?KeyOferta=7308> ✓
- ou envie CV para coimbra@proman-search.com

Proman Search - Trabalho Temporário, Unipessoal, Lda, Alvará nº 872/19 de 9/4/2019.





**TÉCNICO
RECURSOS HUMANOS
(M/F)**

Figueira da Foz

O Processo de Recrutamento e Seleção na Proman Search

Anexo 3: Jantar de Natal da Proman Search



Anexo 4: Comemoração do 33º aniversário do Grupo Proman



Anexo 5: Participação na Feira de Emprego dinamizada pela Coimbra Business School | ISCAC



Anexo 6: Assinaturas personalizadas para o email institucional

