

MARIANA CORREIA
TRINDADE

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA
ÁREA DE *OUTSOURCING*: ADECCO
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

**MARIANA CORREIA
TRINDADE**

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ÁREA DE *OUTSOURCING*: ADECCO PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizado sob a orientação científica da Doutora Inês Carneiro e Sousa, Professora Auxiliar Convidada da Universidade Europeia.

agradecimentos

Com esta experiência posso afirmar que com resiliência, foco e determinação somos capazes de conquistar tudo o que ambicionamos para a nossa vida. Neste período de tempo encontrava-me a estudar e a trabalhar e, por forma, a alcançar este objetivo tive de me automotivar e tive a sorte de ter pessoas a meu lado que tornaram este percurso mais leve. Uma dessas pessoas foi a minha orientadora, a quem gostaria de agradecer pela sua ajuda, clareza, compreensão e por tudo o que me ensinou ao longo desta experiência. Também gostaria de agradecer à minha família, em especial, à minha mãe e à minha irmã, por me terem dado muita força, apoio e amor. Por fim, quero agradecer à Adecco por me ter dado esta oportunidade de começar a construir a minha carreira na área dos Recursos Humanos e, especialmente, às minhas colegas de trabalho porque me mostraram o que é realmente trabalho em equipa e que com entreatajuda, cooperação e empatia tudo se torna mais fácil.

palavras-chave

Adecco; Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; *Outsourcing*; e Logística.

resumo

O presente Relatório de Estágio enquadra-se no 2º Ano de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos realizado na Universidade Europeia. O estágio curricular foi desenvolvido na empresa Adecco - Prestação de Serviços com Sede em Lisboa, considerada uma consultora líder mundial de soluções de Recursos Humanos. Este estágio teve uma duração de três meses e foi desenvolvido na vertente de Recrutamento e Seleção no setor de *Outsourcing*, mais especificamente, na área de Industrial e Logística, onde o objetivo principal é o de acompanhar e conhecer, em profundidade, o processo de recrutamento e seleção. Esta experiência profissional permitiu-me consolidar determinadas competências relativamente às etapas do processo de recrutamento e seleção desde a receção do pedido do cliente, publicação de anúncios, triagem curricular, entrevista telefónica até ao agendamento de entrevistas e participação nas mesmas, inscrição de candidatos na base de dados, atualização de dados e avaliação de candidatos, ou seja, desenvolver um processo de recrutamento e seleção desde a análise do perfil até ao fecho do processo. Além disso, o relatório incorpora a revisão de literatura relativamente à Gestão de Recursos Humanos e, em específico, à prática de Recrutamento e Seleção e aborda também os desafios de recrutamento e seleção na área de Industrial e Logística. Também inclui a apresentação e caracterização do estágio e da própria empresa, descrição das tarefas realizadas, balanço crítico que considera uma perspetiva pessoal e organizacional, desenvolvimento de uma proposta de melhoria e respetivas conclusões.

Keywords

Adecco; Human Resources; Recruitment and Selection; *Outsourcing*; Industrial and Logistics.

abstract

This Internship Report is based on the 2nd year of the Master in Human Resources Management carried out at the European University. The curricular internship was developed in the company Adecco - Prestação de Serviços in Lisbon, considered a world leader consultancy in Human Resources solutions. This internship had a duration of three months and was performed in the area of Recruitment and Selection in the Outsourcing sector, more specifically, in the Industrial and Logistics area, where the main objective is to follow and know, in depth, the recruitment and selection process. This professional experience allowed me to consolidate certain skills regarding the stages of the recruitment and selection process from the reception of the client's request, publication of advertisements, curricular analysis, telephone interviews to the scheduling and participation in interviews, registration of candidates in the database, updating data and candidate evaluation, in order to develop a recruitment and selection process from the profile analysis to the closing of the process. In addition, the report incorporates the literature review regarding Human Resources Management and, in specific, the practice of Recruitment and Selection and also addresses the challenges of recruitment and selection in the area of Industrial and Logistics. It also includes a presentation and characterization of the internship and the company itself, a description of the tasks performed, a critical evaluation that considers a personal and organizational perspective, the development of a proposal for improvement and conclusions.

Índice

1	Introdução.....	1
2	Revisão de Literatura	2
2.1	Gestão de Recursos Humanos.....	2
2.2	Recrutamento e Seleção	4
2.3	Os Desafios de R&S na área de Industrial e Logística	9
3	Apresentação do Estágio	12
4	Apresentação da Organização	12
4.1	Organização e estrutura da empresa.....	13
4.2	Áreas de Negócio	14
4.2.1	<i>Contact Center</i>	14
4.2.2	Recrutamento & Seleção Especializado	14
4.2.3	Trabalho Temporário	15
4.2.4	Recrutamento Permanente	15
4.2.5	<i>Training</i>	15
4.2.6	<i>Outsourcing</i>	15
5	Descrição de Funções	17
6	Balanço Crítico.....	21
7	Resultados das Entrevistas	24
8	Proposta de Melhoria	30
9	Conclusão	34
10	Bibliografia.....	36
11	Anexos	39

Lista de Abreviaturas

- 1) GRH - Gestão de Recursos Humanos
- 2) RH - Recursos Humanos
- 3) R&S - Recrutamento e Seleção

1 Introdução

O propósito do presente estágio consistiu em acompanhar e realizar, de forma autónoma, todo o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) e, simultaneamente, conhecer e compreender o mundo da consultoria na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) através da empresa Adecco. A empresa Adecco presta serviços em diversas áreas de Recursos Humanos (RH) onde desenvolve a sua atividade, nomeadamente em R&S Especializado, Recrutamento Permanente, *Outsourcing*, Trabalho Temporário, *Contact Center* e *Training*. Relativamente ao estágio realizado, foi desenvolvido na área de negócio de *Outsourcing*, mais especificamente, na área de Industrial e Logística. Teve como objetivo o desenvolvimento de competências de natureza pessoal e profissional, a destacar: a capacidade de integração e adaptação, sentido de responsabilidade, cumprimento das normas da empresa, capacidade de iniciativa, resolução de problemas e capacidade de trabalho em grupo. O presente relatório compreende a revisão de literatura relativamente aos temas de GRH e a prática de R&S e respetivos desafios de recrutamento e seleção na área de Industrial e Logística. Para além da apresentação e caracterização do estágio e da própria empresa, inclui também a descrição das tarefas realizadas, balanço crítico baseado numa perspetiva pessoal e organizacional, desenvolvimento de uma proposta de melhoria e as respetivas conclusões.

2 Revisão de Literatura

2.1 Gestão de Recursos Humanos

Segundo Rego et al. (2015), “as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional” (p. 56) e, desse modo, os gestores têm a tarefa fulcral de compreender como gerir os colaboradores de forma a aumentar os níveis de produção e de criatividade e, em simultâneo, manter os custos relativos ao trabalho em limites sustentáveis. Assim, a forma como os indivíduos são geridos é essencial para a criação de valor de uma empresa a longo prazo (Rego et al., 2015). O investimento em capital humano leva a um aumento dos ganhos previstos a longo prazo no preço das ações, incentivando a que os investidores considerem esse investimento como gerador de retorno a longo prazo (Vithana et al., 2021).

Numa fase inicial, a GRH não era considerada relevante no quadro geral de uma empresa, mas atualmente é vista como um instrumento crucial para garantir a definição e cumprimento da missão, estratégia e objetivos da organização (Rego et al., 2015). Uma GRH eficaz é considerada estratégica e uma vantagem competitiva e para alcançar esse objetivo requer que as práticas de RH sejam consistentes entre si e que a estratégia da empresa esteja articulada com a estratégia de RH (Rego et al., 2015). No entanto, apesar de também ser considerada um parceiro estratégico, o sucesso da GRH não se baseia apenas em estratégia, mas sim no foco dos gestores na implementação das estratégias de RH (Deadrick & Stone, 2014). Para manter a vantagem competitiva, as organizações precisarão de um elevado *engagement* e *commitment* por parte dos seus colaboradores (Burke & Ng, 2006).

Na função pessoal, verificou-se que o poder de tomada de decisão tem vindo a aumentar e confirma-se uma descentralização das operações, levando a que todas as chefias e não apenas os especialistas de RH venham a aplicar as técnicas e princípios de GRH (Rego et al., 2015). Dessa forma, se os gestores de todas as áreas e níveis detiverem competências comportamentais, relacionais e técnicas, a própria gestão de pessoas será mais eficaz, tendo assim a capacidade de motivar os colaboradores na execução das estratégias da empresa, melhorando a organização ao desenvolver as suas atitudes, comportamentos e expectativas (Rego et al., 2015). Contudo, os colaboradores reconhecem as práticas de GRH quando existe um bom relacionamento com os gestores de linha e quando os gestores estão motivados para implementar essas mesmas práticas (Bos-Nehles & Meijerink, 2018). Os gestores de RH devem por isso, assegurar-se de que têm uma imagem clara da constelação de práticas de RH que pretendem alcançar, e se a mensagem que transmitem sobre elas é claramente compreendida (Hewett et al., 2018). Deste modo, os gestores de RH precisam de compreender de que forma o sistema de práticas de RH é interpretado tanto pelos gestores de linha que as implementam,

como pelos seus subordinados enquanto destinatários finais (Hewett et al., 2018). A literatura sobre as percepções de RH reconhece explicitamente a potencial disparidade entre as práticas de RH percebidas pelos gestores e as percebidas pelos colaboradores, salientando a importância da experiência subjetiva dos colaboradores como motor dos resultados no local de trabalho (Wang et al., 2020).

A GRH refere-se então “às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Rego et al., 2015, p. 57). Desta forma, as políticas e práticas de GRH impactam os resultados humanos e financeiros das organizações como o retorno do investimento, a quota de mercado e o lucro que continuam a fazer parte de uma GRH sustentável, bem como as atividades operacionais (Kramar, 2014). Todavia, o desafio está em ampliar estes objetivos e prestar atenção à gestão do local de trabalho, com a adoção de medidas como: inquéritos sobre o clima organizacional, bem-estar e equilíbrio da vida pessoal e profissional (Kramar, 2014). Por sua vez, os resultados organizacionais influenciam o comportamento e desempenho dos indivíduos ou grupos de pessoas e também as relações entre os mesmos (Kramar, 2014). Nesse sentido, as atitudes e comportamentos do colaborador medeiam a relação entre a GRH e o desempenho, sendo que certas práticas estão associadas a uma maior satisfação no trabalho e na vida do indivíduo e essas práticas incluem *job design*, participação direta e fornecimento de informação, estando associadas a um melhor desempenho (Guest, 2002). No entanto, a satisfação no trabalho também está associada a igualdade de oportunidades, práticas *family-friendly* e anti-assédio, sendo que a forma como os colaboradores respondem às iniciativas de RH, talvez esteja refletida no conceito de estado do contrato psicológico, que está ligada ao seu desempenho e, conseqüentemente, aos resultados organizacionais (Guest, 2002). Também o bem-estar no local de trabalho tem impacto direto no desempenho e produtividade global, questão que representa um verdadeiro desafio no contexto das organizações contemporâneas caracterizadas pela necessidade de fazer mais com menos recursos (Kowalski & Loretto, 2017).

Compete então aos gestores de todos os tipos e áreas, compreender as particularidades competitivas da organização e desenhar as práticas e políticas de acordo com essas especificidades, alcançar a coerência e o alinhamento entre as diversas políticas e práticas, adotar diferentes práticas dependendo dos segmentos de colaboradores, utilizar o potencial dos colaboradores para desenvolver a estratégia organizacional e também conhecer as principais linhas de GRH impulsionadoras do desempenho das organizações (Rego et al., 2015).

Os processos ou práticas de RH devem estar estruturados para atrair, desenvolver e também reter os RH, de forma a alcançar os objetivos organizacionais, sendo que existem as seguintes práticas: Planeamento de RH, que se baseia na determinação das necessidades de RH; R&S, ou seja, a atração de possíveis novos colaboradores e a sua escolha e contratação; Avaliação de Desempenho, onde se avalia o desempenho do colaborador; Formação e Desenvolvimento e Gestão de Carreiras, que tem o objetivo de formar e desenvolver competências; Compensação, relacionada com a retribuição ou remuneração e motivação dos colaboradores; e, por fim, a criação de um ambiente de trabalho positivo, que envolve as relações laborais, climas organizacionais, saúde e higiene no trabalho (Rego et al., 2015). Para além de um conjunto consistente de práticas de RH, o clima organizacional é crucial para criar um ambiente positivo em que os colaboradores estejam dispostos a traduzir o seu envolvimento em níveis mais elevados e manifestar intenções de menor rotatividade (Alfes et al., 2013). Por conseguinte, não é suficiente simplesmente envolver as pessoas no seu trabalho, os colaboradores também precisam de uma relação positiva com a sua chefia para maximizar os benefícios do envolvimento (Alfes et al., 2013).

As alterações nas envolventes do negócio e na estratégia das organizações obrigam a que haja a necessidade de adaptar e rever os conhecimentos de acordo com um mundo em constante mudança e, neste caso, é necessário interpretar a envolvente externa, tornando-se fundamental saber lidar com as mudanças económicas, demográficas, políticas, sociais e com os comportamentos dos próprios concorrentes (Rego et al., 2015). Além disso, o ambiente em que as empresas operam é um ambiente flutuante e essas mudanças têm implicações no dia-a-dia dos RH em termos de legislação, normas de qualidade, tecnologia, valores sociais e níveis de desempenho, tendo-se tornado a necessidade de mudança uma necessidade real (Blaga, 2020). As principais transformações sucedidas em contexto organizacional foram as seguintes: aumento da diversidade da força de trabalho (Burke & Ng, 2006; Deadrick & Stone, 2014) a incerteza, complexidade e volatilidade das envolventes internas e externas à organização, elevada mobilidade geográfica e ocupacional e a alteração de expectativas na relação mútua de empregadores e empregados (Rego et al., 2015); função das tecnologias de informação e a concorrência resultante da globalização (Burke & Ng, 2006).

2.2 Recrutamento e Seleção

A qualidade dos RH, ou seja, o valor do seu capital humano, é considerado um dos fatores mais importantes relativamente ao desempenho de uma organização, pois o desempenho e a gestão das organizações depende da qualidade e valor do seu capital humano e,

consequentemente, a qualidade do recrutamento afeta diretamente a qualidade das pessoas que a organização poderá vir a atrair e a selecionar, interferindo também com a própria reputação e vantagem competitiva da empresa (Rego et al., 2015).

A prática de R&S deve ser considerada um processo integrado, onde se deve garantir que os tipos de práticas adotadas sejam consistentes e coerentes com a estratégia e com outras práticas de GRH, como a formação e desenvolvimento, planejamento de RH, remuneração e benefícios, etc. (Hsu & Leat, 2000). As respectivas decisões de estruturação das atividades de R&S são complexas e multifacetadas, envolvendo tanto questões operacionais a nível do departamento de RH, como considerações estratégicas ao nível da organização (Ordanini & Silvestri, 2008). Além disso, o processo poderá ser realizado de variadas formas, tendo em conta diversos fatores como, a situação financeira da empresa, os seus objetivos, o tipo de função que pretendem preencher e o meio onde a organização se encaixa (Rego et al., 2015). Desta forma, os gestores de RH têm o objetivo de encontrar candidatos potenciais em que as suas características, qualificações, atitudes e valores estejam alinhados com os requisitos de determinada função e, respetivamente, com as necessidades e cultura da organização (Hsu & Leat, 2000). Os gestores de RH devem reconhecer que o tipo de técnica de R&S que é utilizado para selecionar os candidatos ideais para determinada função é fundamental para o sucesso da organização, sendo que o uso incorreto do instrumento poderá ter custos para a empresa e, consequentemente, desmotivar o próprio colaborador por possivelmente ter sido recrutado para o trabalho errado (Hsu & Leat, 2000; Sousa et al., 2006). Assim, o processo inicia-se com a análise de funções, ou seja, desenho do perfil adequado e respetiva determinação das capacidades, aptidões, qualificações e competências necessárias para desempenhar determinada função (Rego et al., 2015; Sousa et al., 2006). Seguidamente, determina-se os métodos de recrutamento que serão utilizados para atrair candidatos e realiza-se a seleção dos mesmos utilizando as técnicas de seleção mais adequadas (Rego et al., 2015). Os mesmos autores afirmam que após a atribuição dos candidatos aos postos de trabalho e de exercerem a sua função durante cerca de seis meses, deve proceder-se à avaliação do desempenho dos colaboradores e verificar se o recrutamento desencadeou os resultados pretendidos e se necessário tomar medidas de melhoria e corretivas nos futuros processos de R&S. Tendo em conta este processo, os especialistas de RH confirmam que o planeamento das necessidades atuais e futuras, a preparação da descrição de funções e respetiva especificação e análise dos cargos são considerados processos de grande importância (Hsu & Leat, 2000).

Segundo Sousa et al. (2006), o recrutamento consiste num “conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar

cargos dentro da organização” (p. 54) e consideram que existem dois tipos de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo. O recrutamento interno recorre à captação de colaboradores que já se encontram a trabalhar na empresa e essas movimentações podem ser verticais, levando a promoções; horizontais, correspondendo a transferências de função; ou diagonais, ou seja, transferência com promoção (Rego et al., 2015; Sousa et al., 2006). Também mencionam que no recrutamento externo a organização recruta candidatos externos à empresa para preencher determinada vaga de trabalho, existindo diversos tipos desde centros de emprego, feiras de emprego, empresas especializadas, *head-hunting*, recrutamento académico até a publicação de anúncios, recrutamento *online (e-recruitment)*, candidaturas espontâneas e métodos informais de abordagem pessoal (Rego et al., 2015; Sousa et al., 2006).

Especificamente na área de Industrial e Logística, as cinco fontes de recrutamento maioritariamente utilizadas são: *e-recruitment*, candidaturas espontâneas, métodos informais/referências, feiras de emprego e recrutamento académico. Os anúncios *online* ou *e-recruitment* são colocados no próprio site da empresa e nas plataformas Net-Empregos, *Indeed*, Sapos Empregos e Expresso Empregos, sendo que a escolha da plataforma depende do tipo de função para que se está a recrutar. O principal objetivo desta fonte de recrutamento é captar a atenção de candidatos mais qualificados e com perfil adequado para determinada função (Brandão et al., 2019). É considerada uma tendência crescente e um método rápido, prático, eficaz, com custos reduzidos comparativamente aos métodos tradicionais de recrutamento e capaz de alcançar uma vasta audiência, possibilitando a receção de candidaturas, a procura de profissionais, uma rápida triagem e o fornecimento de feedback aos candidatos (Brandão et al., 2019; Sousa et al., 2006). O *e-recruitment* implica a publicação *online* de oportunidades de emprego através de diferentes plataformas e uma base de dados para armazenar e organizar os currículos recebidos, permitindo assim a seleção dos indivíduos mais adequados para a vaga de trabalho em questão (Brandão et al., 2019). Segundo Sousa et al. (2006) é um método impessoal e existem incertezas quanto ao controlo do processo e à veracidade dos anúncios, por isso, as organizações devem considerar as perceções dos diferentes intervenientes, a fim de otimizar o processo. Além disso, apesar de ser um método que atrai uma maior quantidade de candidatos, também poderá chamar a atenção de indivíduos menos desejados (Rego et al., 2015).

Outra fonte de recrutamento também muito utilizada são as candidaturas espontâneas através do *site* da Adecco e também através de *e-mail*, onde é feito o armazenamento de todas as candidaturas, tornando mais fácil o tratamento de dados no sistema da empresa e a posterior utilização das mesmas no caso de existir alguma vaga de trabalho disponível (Sousa et al., 2006).

No processo de recrutamento também são utilizados os chamados métodos informais de abordagem pessoal ou referências dos próprios clientes da Adecco, onde através das redes de contactos internas e externas à organização, é possível encontrar potenciais candidatos para ocupar determinada função. Este método é bastante comum em Portugal e possibilita diferenciar candidatos em igualdade de circunstâncias de determinados critérios (Rego et al., 2015). Os mesmo autores também afirmam que este método ao decorrer a partir da informalidade e de um relacionamento interpessoal, leva a que se crie sentimentos de compromisso entre o candidato e o empregador e, dessa forma, os colaboradores acabam por apresentar menores taxas de absentismo e abandono da empresa.

Por fim, a equipa da área de Industrial e Logística também participa em feiras de emprego como, por exemplo, a “Cidade das Profissões” onde se dinamiza eventos como feiras e *workshops* e também a “Futurália”, onde a Adecco expõe as suas ofertas e realiza entrevistas rápidas, por forma a divulgar a própria organização e a atrair novos candidatos com variadas competências e experiências na área em questão. Além disso, também recruta através de recrutamento académico em diversas universidades e politécnicos.

Após a fase de recrutamento, as organizações precisam selecionar candidatos que satisfaçam as suas necessidades e que demonstrem elevados desempenhos (Rego et al., 2015) e, por isso, é fundamental determinar quais os métodos de seleção mais adequados e válidos devidamente ajustados de acordo com a função, sendo que a seleção consiste num “processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características oferecidas pelos candidatos” (Sousa et al., 2006, p. 63). Como métodos de seleção existem desde a análise curricular, testes psicológicos, testes de personalidade, testes de aptidão física até testes de competências específicas (línguas, técnicos, etc.), testes de simulação, entrevistas e *assessment centres* (Rego et al., 2015; Sousa et al., 2006).

Especificamente no Departamento de Industrial e Logística, existem dois métodos de seleção mais utilizados: a análise curricular e a entrevista. A análise curricular consiste num método simples e bastante usado nos processos de seleção e é considerado o primeiro contacto entre o candidato e a organização (Rego et al., 2015), sendo que permite ter uma ideia do percurso pessoal, académico e profissional do candidato e também possibilita que o profissional de RH tenha uma noção geral das competências e objetivos alcançados pelo indivíduo (Sousa et al., 2006). No entanto, também existe a possibilidade de rejeitar os candidatos que não cumprem os requisitos definidos e pode também existir o risco de falsificação do documento por parte do candidato (Rego et al., 2015).

A entrevista é um método bastante utilizado na maior parte das funções e permite avaliar competências, particularmente, as comportamentais, tirar esclarecimentos sobre o currículo do candidato, testar o seu raciocínio relativamente à resolução de problemas e informar o indivíduo acerca da organização, da função e perspectivas de desenvolvimento e de carreira (Sousa et al., 2006). É um método de seleção muito versátil e de custos reduzidos, podendo ser adaptado a qualquer função, situação ou organização e é a forma mais apropriada de conhecer pessoalmente os candidatos (Rego et al., 2015). Podemos, então, afirmar que existem três tipos de entrevista, a entrevista tradicional, situacional e comportamental e podem ser classificadas de acordo com o grau de estruturação como, estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (Sousa et al., 2006). Tendo em conta o número de intervenientes existem cinco tipos identificados: a entrevista individual, sequencial e em duo, painel de entrevistadores e entrevista em grupo (Rego et al., 2015). De acordo com os autores anteriores, determinados fatores e informações anteriores à entrevista impactam os resultados e a forma como a própria entrevista irá decorrer e essas impressões que o entrevistador cria do candidato irão influenciar o próprio processo e a decisão do mesmo.

Especificamente na minha área de estágio, o tipo de entrevista utilizada é a entrevista tradicional, mais especificamente, a entrevista semiestruturada, onde o entrevistador conhece todos os temas e questões previamente estabelecidas, no entanto a forma e a ordem das mesmas são colocadas a seu critério e pode incluir questões não planeadas (Sousa et al., 2006). Os mesmos autores afirmam que essa entrevista é sustentada por um guião, onde usualmente são abordados os dados biográficos, formação académica, experiência profissional e as suas motivações e expectativas e, dessa forma, é possível avaliar o nível de raciocínio, compreensão, capacidade de argumentação e vocabulário do candidato. Além disso, na entrevista feita ao candidato também são incluídas questões situacionais e comportamentais, ou seja, no primeiro aspeto, o indivíduo é colocado perante um caso hipotético para compreender como ele atuaria perante determinada situação, no segundo aspeto, são colocadas questões que se baseiam em experiências passadas, por forma a conhecer e a avaliar as atitudes e ações do mesmo, antevendo o seu desempenho futuro (Sousa et al., 2006). Usualmente, realizam-se entrevistas individuais, mas por vezes também concretizam entrevistas em grupo ou as chamadas dinâmicas de grupo, com o objetivo de tornar o processo mais dinâmico e também por permitir avaliar as atitudes e os comportamentos dos candidatos para uma função que requer interação social, competências comunicacionais, espírito de equipa e gestão de conflito (Rego et al., 2015).

2.3 Os Desafios de R&S na área de Industrial e Logística

A indústria logística global cresceu significativamente e tornou-se um setor importante no sistema económico empresarial e na atividade económica global nos últimos anos (Wong & Tang, 2018). Este setor é considerado uma fonte de emprego e responsável pelo crescimento económico, competitividade e produtividade de um país (Wong & Tang, 2018).

No ano de 2020 houve um crescimento de 15% das Operações Logísticas comparativamente a 2019, registando a área dos Transportes e o setor Farmacêutico um crescimento de 10% e 4%, respetivamente (Michael Page, 2021b). Este crescimento deveu-se, em grande parte, à procura de produtos e serviços *online* devido à questão do isolamento social decorrente da crise pandémica (Michael Page, 2021b). Perante o crescimento do digital e do *e-commerce*, as empresas irão investir no recrutamento para as áreas de Logística e Compras, sendo estas determinantes para o sucesso das organizações (Forte, 2019).

Apesar dos impactos da pandemia, o mercado encontra-se repleto de ofertas de trabalho e o grande desafio continua a ser o recrutamento de profissionais qualificados para esta área, sendo que as perspetivas dos valores de oferta e procura no ano de 2021 foram de 75% e 79%, respetivamente (Hays, 2021).

A procura de profissionais neste sector é particularmente elevada para as seguintes funções: gestor de tráfego/distribuição, gestor de cadeia de abastecimento e operador de armazém (Rogier, 2021). O gestor de tráfego monitoriza o transporte da mercadoria do ponto de partida até ao ponto de chegada, enquanto que o gestor de cadeia de abastecimento é responsável pelo desenvolvimento dos processos da cadeia de abastecimento desde da compra e inventário até ao embalamento e entrega do produto (Rogier, 2021). Já o operador de armazém, especialmente com certificação de empilhador, é considerado o núcleo da indústria logística, pois é responsável por todo o processo, desde o cumprimento das encomendas até à embalagem e expedição da mercadoria (Rogier, 2021). No caso específico de Portugal, a Grande Lisboa, Azambuja, Carregado e Setúbal são as regiões do país onde se concentra um maior número de ofertas de emprego, pois é onde se localizam as principais empresas do setor (Michael Page, 2021b).

Segundo a Michael Page, a logística é “transversal a todos os setores de atividade, a mesma segue a tendência do mercado que se encontra cada vez mais dinâmico, agressivo e focado no colaborador” (Como recrutam as empresas, n.d.).

A natureza da área de Industrial e Logística assenta em três principais características: a volatilidade, a sazonalidade e a especificidade (Coroa, 2017). Este setor é volátil e sazonal, uma vez que os projetos revestem carácter pontual e as empresas desta área manifestam necessidades

de recrutamento variáveis ao longo do ano, apesar de se exigir aos colaboradores qualidade e eficiência na prestação do serviço (Coroa, 2017). A especificidade está relacionada simultaneamente com a diversidade dos perfis procurados e com a multiplicidade de requisitos exigidos para essas funções, o que dificulta o recrutamento de RH qualificados (Coroa, 2017).

Atuando num ambiente caracterizado pela incerteza e constante mudança, as empresas do setor de Industrial e Logística deparam-se atualmente com os seguintes desafios: a percepção da área, a escassez de profissionais qualificados, o impacto da robotização/automatização, o envelhecimento e rejuvenescimento da mão-de-obra, o impacto das mudanças a nível político e socioeconómico, a necessidade de desenvolver novas competências (*upskilling*) e as condições salariais competitivas.

Em termos globais, a percepção do ramo industrial é pouco apelativa e vista como uma atividade desinteressante, pouco criativa e desatualizada, o que justifica a dificuldade de preenchimento de vagas (Ebbbers, 2020). O problema da baixa atratividade é agravado pela questão do género, uma vez que para as mulheres trabalhar na indústria transformadora pode ser ainda menos apelativo, ainda mais porque é uma indústria dominada por homens (Ebbbers, 2020). Num futuro próximo, para atrair e reter o capital humano é imperativo mudar a percepção da área (Ebbbers, 2020).

Antes da pandemia, as empresas do setor tinham dificuldade em encontrar colaboradores qualificados e após ter surgido esta crise aumentou significativamente a procura de profissionais qualificados e a dificuldade em atraí-los (Rogier, 2021). Além disso, a área de Industrial e Logística tem-se tornado uma área cada vez mais estratégica, dinâmica e focada no negócio e, conseqüentemente, tem vindo a ser mais procurada pelas organizações, o que poderá provocar escassez de profissionais qualificados (Qual o perfil certo, n.d.). Dessa forma, ao se verificar um aumento da empregabilidade e uma diminuição de profissionais disponíveis, o recrutamento interno e externo notam também um desenvolvimento considerável (Como recrutam as empresas, n.d.).

O investimento na automatização está a impactar positivamente a produtividade, o envolvimento dos colaboradores e o valor oferecido ao cliente e com o crescente avanço tecnológico na área industrial vai assistir-se ao recrutamento não só de novas funções, como de novas competências (Ebbbers, 2020). Tecnologias inovadoras, automação e robótica no local de trabalho têm ajudado a agilizar e simplificar muitos processos logísticos e, desta forma, torna-se fundamental procurar candidatos com competências relacionadas com a tecnologia, independentemente de se estar a recrutar para um cargo superior ou não (Rogier, 2021).

O envelhecimento da mão-de-obra e a aproximação da idade da reforma constitui também um dos grandes desafios para este setor (Ebbbers, 2020). Ainda que estes fatores estejam na base da escassez atual de mão-de-obra, deve ter-se uma visão positiva dos colaboradores mais velhos, tentando encontrar estratégias para acomodar a mão-de-obra mais envelhecida, para que assim não se perca o conhecimento e a experiência (Ebbbers, 2020). Além disso, a mão-de-obra global está a ficar mais jovem e as empresas que tentam substituir os colaboradores que se reformam provavelmente irão ter dificuldade em recrutar candidatos com o mesmo conjunto de competências (Rogier, 2021). Desse modo, será essencial investir na requalificação de colaboradores jovens e inexperientes (Rogier, 2021).

A adaptação das empresas às alterações do contexto político e socioeconómico em que estão inseridas é também considerado um grande desafio, o qual se evidenciou recentemente com a pandemia e crise económica daí decorrente, a qual obrigou as empresas a encontrar novos métodos de trabalho e fez emergir a procura de mão-de-obra contingente (Ebbbers, 2020).

Os colaboradores deste setor reconhecem a necessidade urgente do desenvolvimento de novas competências, pois estimam que a curto prazo as que detêm na atualidade estarão obsoletas (Ebbbers, 2020). A realidade é que a indústria da logística está a evoluir e, desse modo, existe a necessidade de mudança do nível de competências necessárias para ser bem-sucedido nesta área (Rogier, 2021). Para acompanhar a mudança do mercado e do comportamento do consumidor é fundamental os profissionais deste setor se tornarem multifacetados em termos de competências técnicas e comportamentais e terem capacidade de se adaptarem a todos os desafios que possam ocorrer ao longo dos próximos anos (Michael Page, 2021a). Exemplo disso é a prática de *cross-training*, que capacita cada colaborador com as competências necessárias para assegurar um fluxo de trabalho normal, na ausência de trabalhadores-chave (Rogier, 2021). O foco na resolução de problemas, dinamismo, comunicação e capacidade de gestão de equipas e competências digitais são algumas das características essenciais para que os colaboradores deste setor sejam bem-sucedidos (Michael Page, 2021b).

A crescente procura de profissionais qualificados tem criado um mercado de trabalho muito competitivo e, por forma, a atraírem esses profissionais os empregadores proporcionam melhores condições salariais e a oferta de benefícios (Rogier, 2021). Existe a possibilidade de aumentar os salários e benefícios sem aumentar os custos e as próprias empresas ao realizarem uma pesquisa de mercado para identificar ofertas salariais ótimas podem perceber uma diminuição do absentismo, da rotatividade e das horas extraordinárias exigidas (Rogier, 2021). Dois dos benefícios considerados mais importantes para os candidatos são os horários flexíveis e a segurança no local do trabalho (Rogier, 2021).

As empresas tendem então a apostar na formação contínua, na oferta de *fringe benefits* (viatura, seguro de saúde, etc.), bem como na mobilidade e crescimento interno, por forma a reter o talento (Forte, 2018). Neste sentido, dois dos fatores mais importantes a salientar no setor logístico são o investimento no fator humano através da formação e certificação de competências dos colaboradores (D'Aleo & Sergi, 2017), bem como através da criação condições salariais atrativas com vista a manter um elevado nível de competitividade e vantagem competitiva (Rogier, 2021).

3 Apresentação do Estágio

O Estágio Curricular foi realizado na Sede da empresa Adecco - Prestação de Serviços localizada no Edifício Mar Vermelho, Avenida D. João II, 8.º piso, 1900-095. O estágio teve a duração de três meses, com início a 20 de outubro de 2021 e término a 20 de janeiro de 2022, sendo que o horário decorreu das nove horas às 18 horas, o que compreende 40 horas semanais e um número total de 512 horas. O mesmo foi realizado no setor de negócio de *Outsourcing*, mais especificamente, na área de Industrial e Logística, sob orientação da *Team Leader* Ana Lomba. Neste estágio, as tarefas propostas consistiram na execução das várias etapas do processo de R&S, que inclui a receção do pedido do cliente, publicação de anúncios, triagem curricular, entrevista telefónica, agendamento de entrevistas e participação nas mesmas, inscrição de candidatos na base de dados, atualização de dados e avaliação de candidatos, ou seja, desenvolver um processo de R&S desde a análise do perfil até ao fecho do processo.

4 Apresentação da Organização

O Grupo Adecco é o “fornecedor líder mundial de soluções de Recursos Humanos” (Adecco, 2021a), proporcionando oportunidades de carreira e orientações a mais de um milhão de pessoas em todo o mundo e através de marcas globais como, Adecco, *Spring Professional*, *Modis*, *Lee Hecht Harrison*, *Pontoon* e *Badenoch & Clark*, proporcionando inúmeras soluções como Trabalho Temporário, Desenvolvimento de Talento, *Outsourcing*, *Permanent Placement* e Transição de Carreira (Adecco, 2021a). A empresa possui um profundo envolvimento e conhecimento da realidade do mercado de emprego em Portugal, por forma a dar uma resposta rápida e personalizada aos seus colaboradores e clientes (Adecco, 2021b).

Segundo o Manual de Acolhimento disponibilizado na *intranet* da empresa, a Adecco Portugal está presente no mercado desde 1990 e é constituída por uma rede de 19 agências, situadas nas principais cidades portuguesas, contando com uma estrutura interna de mais de 200 colaboradores. Além disso, a Adecco cria emprego para mais de 25.000 pessoas em cerca

de 1.500 empresas clientes de diversas áreas de atividade e foi vencedora de diversos prêmios como *Mind Leaders Awards* nas áreas de Trabalho Temporário e *Outsourcing*. Alcançou também o prêmio de Melhor Empresa de Serviços, foi considerada por dois anos consecutivos uma das Melhores Empresas para Trabalhar e é classificada como um dos Melhores Fornecedores de RH em inúmeras categorias como, por exemplo, *Outsourcing* e Trabalho Temporário. Importa também salientar que os valores da Adecco se baseiam em cinco pilares: Foco no Cliente, onde pretendem apresentar soluções personalizadas e criar contactos com as pessoas certas, desenvolvendo parcerias de longo prazo com clientes e colaboradores; Paixão, tendo a capacidade de potenciar o melhor que há nos outros, de maneira a alcançar um objetivo comum; Empreendedorismo, suportando a iniciativa na tomada de decisão e soluções criativas e inovadoras, por forma a superar as expectativas; Espírito de Equipa, pois as suas práticas e trabalho assentam na confiança, respeito mútuo e cooperação; Responsabilidade, baseando-se na justiça, igualdade e diversidade e promovendo um futuro sustentável. Com base nestes valores, o objetivo da empresa é prestar as melhores soluções de RH do mercado nacional e internacional e proporcionar um serviço de qualidade e excelência aos seus clientes e colaboradores.

De acordo com o *site* oficial da empresa, a Adecco Recursos Humanos foi a primeira empresa do setor a adquirir a Certificação de Qualidade segundo a norma ISO 9002 na área de R&S em Trabalho Temporário e Permanente e, desde 2016, procedeu-se à transição para a norma ISO 9001:2015 nas atividades de Gestão de *Outsourcing* nas vertentes de *Office*, Indústria, *Contact Center* e *Sales & Marketing*, R&S de Pessoal Temporário e Permanente, Formação e Consultadoria (Adecco, 2021a). Através do cumprimento desta norma, o objetivo da Adecco baseia-se em proporcionar o melhor serviço para os seus clientes, dedicando-se à melhoria contínua do seu sistema de qualidade (Adecco, 2021a).

4.1 Organização e estrutura da empresa

De acordo com a informação disponibilizada na *intranet* da empresa, o Organograma da Sede (Anexo 1) e, especificamente, do Departamento de *Outsourcing* (Anexo 2) são apresentados em anexo. O Organograma da Sede é constituído pela Diretora Geral e pelos seguintes departamentos: Financeiro, Jurídico, RH, Marketing, Secretária, Departamento de Grandes Contas, Departamento de Serviço e Desenvolvimento e Departamento de *Business Intelligence*. Já no Organograma do Departamento de *Outsourcing*, o mesmo é constituído pelo Diretor Nacional da Divisão de *Outsourcing* e os respetivos diretores e *Area Managers* de cada unidade de negócio: Industrial e Logística, *Sales & Marketing*, *Call Center* e Departamento da

área administrativa de *IT*. Também é composto por um Responsável de RH e de Serviços, *Process Manager* e *Purchase & Support Manager*. Além disso, cada área de negócio é formada por um *Team Leader* e pelos seus técnicos de RH.

Outros dados relevantes partilhados na *intranet* relativos à caracterização da organização são que a sede é constituída por 210 colaboradores internos, com uma idade média de 33 anos, em que 87% têm a habilitação literária de licenciatura e detêm de uma antiguidade média de 7,47 anos.

4.2 Áreas de Negócio

A Adecco é especializada em seis áreas de negócio: *Contact Center*, Recrutamento & Seleção Especializado, Trabalho Temporário, Recrutamento Permanente, *Outsourcing* e *Training*. De seguida, encontra-se apresentado cada uma das áreas, sendo essa informação baseada no Manual de Acolhimento e em outros documentos disponibilizados na *intranet* da organização.

4.2.1 Contact Center

A Adecco *Contact Center Solutions* baseia-se na gestão de serviços de *contact center* e conta com uma experiência de mais de 20 anos nessa área. Neste momento, conta com cerca de 350 clientes em território ibérico, que se encontram a ser geridos por uma equipa sénior com uma profunda experiência na área. Esta área de negócio abrange três setores: Cedência de Recursos, Gestão Operacional e Consultoria de Processos. A Cedência de Recursos compreende a gestão contratual, *outsourcing* e *onsite management*. O setor de Gestão Operacional engloba *telemarketing*, *customer care*, *inbound* comercial, cobranças e fidelização. Já a Consultoria de processos inclui consultoria de RH, diagnóstico operacional, otimização de produtividade, gestão de fornecedores e gestão da mudança. Com este serviço a Adecco *Contact Center Solutions* pretende garantir o cumprimento dos níveis de serviço, satisfação do cliente final, lucro na operação, dimensionamento ajustado, entre outros.

4.2.2 Recrutamento & Seleção Especializado

O Recrutamento & Seleção Especializado foca-se no R&S das áreas de *Sales & Marketing*, *Engineering*, *Finance* e *Information Technology*. Esta área de negócio dedica-se ao R&S de perfis de direção e os profissionais de RH detêm de um profundo conhecimento do mercado e utilizam ferramentas exclusivas que permitem analisar e avaliar as competências,

habilitações, comportamentos e aptidões dos candidatos, por forma a encontrar o colaborador certo e à medida das necessidades do cliente.

4.2.3 Trabalho Temporário

No Trabalho Temporário, a Adecco pretende dar suporte aos seus clientes e desenvolver a longo prazo as suas estratégias de negócio, por forma a garantir os recursos necessários e assegurar o alcance dos seus objetivos. Esta área atua nos setores Administrativo, *Automotive*, *Hospitality*, *Sales & Marketing* e *Contact Center* e também fornece o chamado modelo *Onsite*, ou seja, a prestação de serviços nas instalações do cliente, de modo a acompanhá-lo diariamente e a ajustar as suas necessidades em tempo real. A área de Trabalho Temporário pretende fornecer benefícios como a flexibilidade, otimização de tempo, redução de custos, suporte legal, entre outros.

4.2.4 Recrutamento Permanente

Os especialistas de RH têm conhecimento do mercado atual e de inúmeras áreas e experiência reconhecida na área de R&S, por forma a descobrir o talento e a incorporá-lo no cliente certo. Para atrair e avaliar as competências do talento, detêm conhecimento técnico das melhores metodologias, prestando os seguintes serviços: R&S, *Assessment* de competências, Intervenção faseada e *Recruitment Process Outsourcing*. Nesta área de negócio os setores de especialização são: Administrativo, Produção, Suporte, Técnica/Ofícios e *Sales & Marketing*.

4.2.5 Training

A área de negócio de *Training* envolve as seguintes áreas de atuação: Formação Profissional, Soluções Adecco *Training* e Consultoria. A área de formação profissional inclui desde formação em liderança e *coaching*, desenvolvimento pessoal e desempenho, qualidade e segurança até formação em línguas, finanças, *marketing*, vendas e relação com o cliente e otimização empresarial e logística. As soluções Adecco *Training* envolvem eventos corporativos, *team building* e soluções utilizando gamificação. Relativamente à consultoria, esta abrange consultoria de RH, de qualidade e no contexto do serviço ao cliente e desempenho comercial.

4.2.6 Outsourcing

A Adecco *Outsourcing* responsabiliza-se por toda a atividade que desenvolve em nome e por conta dos seus clientes, disponibilizando-lhes os meios técnicos e RH necessários. Esta área

é composta por 60 colaboradores, contam com 300 clientes por todo o país e com 3.000 pessoas que prestam serviço a esses mesmos clientes. A Adecco *Outsourcing* atua em processos que não fazem parte do núcleo da atividade do cliente, onde a gestão e o controle são desempenhados pelas empresas de *outsourcing*, em empresas onde não existe sustentabilidade e autonomia e onde a empresa de externalização tem em conta a existência de risco empresarial. Esta área atua nos setores de Industrial e Logística, *Office* e Serviços Gerais e *Sales & Marketing*, sendo que o Estágio Curricular foi desenvolvido, especificamente, no setor de Industrial e Logística.

Industrial e Logística

Este setor da Adecco *Outsourcing* conta com mais de 20 anos de experiência e tem como função a gestão global e o desenho de projetos de externalização nas áreas de *supply chain* e produção (Adecco, 2021c). Tem como objetivo principal tornar as operações e processos dos clientes mais eficientes, produtivos e de máxima qualidade, transformando-os em empresas mais competitivas. Na área de Industrial e Logística os projetos predominantes encontram-se nos setores de Alimentação, Bens de consumo, Distribuição, *Pharma* e Automóvel (Adecco, 2021c). A Adecco Industrial e Logística realiza serviços de externalização de processos na área de pré-produção incluindo processos de preparação de matéria-prima, descarga e recepção de mercadoria, manipulação e pré-montagem de componentes necessários para o pós-produção, intervenção química e física em produtos de produção, gestão de *stock* e abastecimento de linhas de produção (Adecco, 2021c). Também assume processos na área de pós-produção, ou seja, processos de embalagem, retratilados, *blister*, em cartão, plástico ou outros materiais, manipulação do produto, particularmente etiquetagem, *co-packing* e expositores, preparação e classificação de produtos indicados para o cliente, conferência e inspeção do produto, preparação e carga de produtos de acordo com os critérios do cliente, colocação do produto nas instalações do cliente e inventário em *stock* e ponto de venda (Adecco, 2021c). Para além disso, esta área proporciona planos de formação adaptados às necessidades, metodologias específicas para melhorar a otimização e produtividade dos processos e medição e controle de custos, entre outros, o que diferencia este setor da sua concorrência (Adecco, 2021c).

Sales & Marketing

Este setor é especializado em *outsourcing* da área comercial e proporciona soluções adaptadas às necessidades dos clientes de gestão do ponto de venda, força de vendas e serviços de promoção, tendo como base a orientação para os resultados (Adecco, 2021c).

Office e Serviços Gerais

Este setor foca-se na externalização de processos, serviços de atendimento ao público e serviços gerais e transversais, tendo em conta a GRH de forma otimizada e promovendo processos de melhoria contínua e a flexibilidade desses mesmos recursos (Adecco, 2021c). O *Office & Serviços Gerais* presta serviços de externalização de processos transversais como, *back office*, área financeira, receções e serviços gerais e também de processos específicos como, serviços de *housekeeping*, cultura e turismo (Adecco, 2021c).

5 Descrição de Funções

O estágio foi desenvolvido na vertente de R&S no setor de *Outsourcing*, mais especificamente, na área de Industrial e Logística, tendo sido o processo de acolhimento e integração conduzido pela *Team Leader* Ana Lomba. Foram-me apresentados todos os departamentos da empresa e iniciei logo de imediato tarefas mais simples, como inserção de informação e documentação em sistema e atualização e avaliação de base de dados até que me foram sendo entregues processos de R&S mais simples até aos mais complexos. Ao longo do estágio predominou a formação *on-the-job* com o objetivo de acompanhar todos os processos e tarefas que iam surgindo no dia-a-dia.

Nesta experiência tive a possibilidade de desenvolver processos de R&S desde a análise do perfil até ao fecho do processo, nos quais as fases que acompanhei foram as seguintes: receção do pedido do cliente, abertura do pedido, publicação de anúncios, triagem curricular, entrevista telefónica, entrevista presencial ou *online*, envio de currículos ao cliente, agendamento de entrevistas com o cliente, *feedback* e fecho do processo (Anexo 3). Nesses processos, fui acompanhando o recrutamento de determinados perfis como operador de armazém, operador de máquinas com certificação, operador de cargas e descargas e gestor de tráfego nas áreas de Alimentação, Bens de consumo, Distribuição e *Pharma*. Por forma a executar esses processos foram utilizadas as plataformas *Adecco Recruiter* e *Citrix*. A *Adecco Recruiter* é uma plataforma muito completa que inclui variadas funcionalidades, pois permite aceder a fichas de candidatos, realizar inscrição de novos candidatos, verificar e adicionar novas avaliações, visualizar currículos, criar filtros para encontrar potenciais candidatos e gerir o estado de candidaturas. Também possibilita a publicação de anúncios no *site* da Adecco e outras plataformas e o envio de comunicados para divulgar ofertas de emprego. Já o *Citrix* é uma plataforma interna da Adecco que permite aceder a diversas funcionalidades desde fichas de colaboradores ativos e inativos, exames médicos, consulta de recibos, lançamento de horas a faturar a clientes e colaboradores, dados de clientes ativos e inativos, emissão de faturas e notas

de encomenda, ou seja, de forma geral caracteriza-se pela gestão administrativa e financeira do Grupo. Durante esta experiência, foi-me concedida cada vez mais autonomia e responsabilidade nos processos de recrutamento e tarefas administrativas, sendo que as tarefas que se destacaram foram: inserção de informação e documentação em sistema, atualização e avaliação de base de dados, receção e abertura do pedido do cliente, publicação de anúncios em diversas plataformas, triagem curricular, entrevista telefónica, agendamento e participação em entrevistas e envio de currículos ao cliente. Estas tarefas estão apresentadas no cronograma de tarefas em anexo com a identificação do respetivo grau de autonomia (Anexo 4).

No início do estágio, uma das primeiras tarefas realizadas foi a inserção de informação e documentação na plataforma *Citrix*. Sempre que um candidato iniciava num projeto com a Adecco eram solicitados determinados documentos como o cartão de cidadão, comprovativo de morada e comprovativo de IBAN, por forma a serem efetuadas as respetivas admissões e contratos. Para além da documentação de futuros colaboradores portugueses, na Adecco era usual trabalhar com candidatos estrangeiros e neste caso era necessário solicitar outro tipo de documentação, como o comprovativo da manifestação de interesse ou título de residência e o comprovativo do número da segurança social. De seguida, no sistema eram colocadas as seguintes informações: nome completo, tipo de documento de identificação e respetivo número, data de validade e data de nascimento, número de contribuinte, número de segurança social, estado civil, nacionalidade, morada, localidade e código postal. Após colocar essa informação no sistema, eram enviados para o BackOffice todos os documentos incluindo o comprovativo de IBAN, o qual era inserido em sistema por esses mesmos colegas.

Além disso, outra das tarefas que executei com regularidade foi a atualização de base de dados. No início de todas as semanas era enviada pela Responsável de RH e de Serviço para todos os técnicos de RH uma lista de candidatos inscritos na Adecco, que tinham de ser contactados para atualizar no seu perfil a sua situação profissional atual. Ao contactar o candidato, o objetivo consistia em questioná-lo sobre qual era a situação atual, ou seja, se estava a trabalhar ou não e se se encontrava à procura de novos projetos. Se estivesse disponível para novos projetos, tentava-se perceber quais as suas áreas de interesse, disponibilidade de horário, preferência pelo local de trabalho e expectativas salariais. No caso de o candidato já estar a trabalhar e não estar interessado em novas oportunidades colocava-se essa informação no seu perfil. Estas informações eram colocadas e descritas em forma de parecer na plataforma *Adecco Recruiter* e de seguida a pessoa era avaliada numa categoria *target*, que corresponde às suas áreas de interesse colocando se o candidato está apto, não apto ou tem potencial relativamente a essa mesma área.

Em alguns processos de recrutamento, por vezes, eram considerados candidatos que não estavam inscritos no *site* da Adecco e, por isso, era necessário criar o seu perfil na plataforma *Adecco Recruiter* para o mesmo ficar registado no sistema e ser adicionado aos pedidos de recrutamento. As informações solicitadas para criar o perfil eram: nome completo, número de contribuinte, data de nascimento, género, nacionalidade, morada e código postal, número de telemóvel e *e-mail*. Para além da criação do novo perfil, era necessário o envio da ficha de candidato, que consiste no consentimento para tratamento de dados de carácter pessoal, onde o candidato declara que tomou conhecimento da Política de Privacidade do Grupo Adecco e se pretende receber ofertas sugeridas pela Adecco ou apenas submetidas unicamente através da sua candidatura no portal e se deseja receber ações de marketing. Após receber esse documento preenchido e assinado, o mesmo era impresso em conjunto com a folha de rosto, que inclui o nome e número de contribuinte do candidato e os dois documentos eram colocados no arquivo denominado de *Gadsa*.

Relativamente às fases do processo de R&S, semanalmente a equipa de Industrial e Logística recebia vários pedidos de recrutamento dos seus clientes e esses pedidos eram distribuídos pelos membros da equipa. A primeira fase desse processo consistia em abrir o pedido na plataforma *Adecco Recruiter*, onde se colocava a seguinte informação: nome da agência (área de negócio), título do pedido, nome e contacto do cliente, tipo de pedido, área funcional e categoria profissional do perfil, regime de trabalho, data de receção e admissão do pedido, número de vagas e observações, onde se colocam condições salariais e outras informações relevantes acerca da vaga (Anexo 5). De seguida, dentro do pedido existia uma secção especificamente denominada de anúncio, na qual era colocada a descrição da vaga, ou seja, título da vaga, data de início e fim da publicação, plataformas de publicação, área funcional e categoria profissional do perfil, local do trabalho (distrito e concelho) e a informação relativa ao anúncio em si que consiste na introdução, descrição de funções, requisitos e oferta (tipo de contrato e condições) (Anexo 6). Quando se guardava essa informação no sistema esse anúncio era automaticamente publicado no *site* da Adecco (Anexo 7), Net-Empregos e Sapo Empregos. Para além do anúncio ser publicado nestas plataformas, também era colocado no *Indeed*, no *Facebook* e no Expresso Empregos, sendo que a escolha da plataforma dependia do tipo de vaga em questão.

Após a publicação de anúncios, realizávamos a triagem curricular das candidaturas efetuadas no *site* da Adecco que ficavam registadas dentro do pedido colocado na *Adecco Recruiter* e também dos currículos que recebíamos através de *e-mail* de candidaturas feitas em outras plataformas como a Net-Empregos e o *Indeed*. Como na maioria dos processos de

recrutamento não existiam muitas candidaturas ou os perfis não eram adequados à vaga em questão, era necessário procurar potenciais candidatos a partir da criação de filtros na *Adecco Recruiter*, tendo em conta as características do perfil e a experiência profissional requerida pelo cliente. Ao efetuar esses filtros, simultaneamente, íamos contactando os possíveis candidatos, tentando entender se se encontravam disponíveis e interessados no projeto em questão.

Na triagem curricular, era avaliado se esse determinado perfil era ideal ou não para a oferta em questão e se o candidato tivesse a experiência requerida pelo cliente era realizada uma entrevista telefónica. Nessa chamada, averiguava-se se o indivíduo estava disponível, a razão de se ter candidatado, sendo também feitas algumas questões mais simples e diretas para entender se a sua experiência profissional correspondia aos requisitos do cliente. Caso o feedback fosse positivo, seguia-se para a fase seguinte, a entrevista presencial ou *online*. Nessa fase era aplicada a entrevista semiestruturada, onde se conhecia todos os temas e questões previamente estabelecidas no guião de entrevista, mas a ordem e a forma das mesmas eram colocadas a nosso critério e podia incluir questões não planeadas. Também eram colocadas questões situacionais, onde o candidato era colocado perante um caso hipotético para entender como iria agir perante uma situação específica e também eram feitas questões comportamentais que assentavam em experiências passadas, avaliando as suas ações e atitudes, por forma a prever o seu desempenho futuro. Como exemplo, apresento algumas questões feitas em contexto de entrevista: “Por que é que tem interesse e gosto pela área da logística?”; “Qual seria o seu maior desafio nesta função?”; “Imagine que amanhã tem um objetivo de realizar 1000 pedidos, como iria gerir o seu dia?” (questão situacional); “Tendo em conta a sua experiência na área de logística, recorda-se de uma situação em que teve de lidar com uma chefia mais autoritária? Como reagiu perante esse tipo de comportamento?” (questão comportamental). Além disso, inicialmente, o candidato era questionado se conhecia a Adecco, se no passado já tinha trabalhado com a empresa ou se tinha estado em algum processo de recrutamento. Independentemente da resposta, era sempre feita uma pequena descrição da empresa mencionado as áreas e setores em que atua. No final da entrevista, se o candidato tivesse demonstrado um perfil consistente, era-lhe enviado um *e-mail* com toda a informação e condições do projeto e informávamos que iríamos enviar o seu currículo ao cliente e que quando tivéssemos algum feedback o candidato seria contactado. Após a entrevista, eram reunidos todos os currículos válidos para enviar ao cliente acompanhados com um parecer/comentário acerca do próprio candidato. É de referir que só no final do estágio, comecei a acompanhar entrevistas com a *Team Leader*, sendo que após algumas entrevistas realizadas exclusivamente por ela comecei eu a realizá-las com a sua supervisão.

A fase seguinte consiste em aguardar pelo feedback do cliente relativamente aos currículos e pareceres enviados, sendo que este indica quais os candidatos que na sua perspectiva são válidos e que passam à fase de entrevistas com o cliente. Por fim, o cliente ao entrevistar os candidatos que selecionou irá decidir quais irão ser convidados a fazer parte do seu projeto. Nessa etapa, todos os candidatos irão ser informados do feedback positivo ou negativo do cliente e aqueles que foram selecionados irão receber um *e-mail* de início de funções com a solicitação de documentação, por forma a proceder à sua admissão e respetivo contrato. No fim de todo o processo de seleção, era necessário avaliar cada candidato que participou nesse processo numa categoria *target*, validando ou não cada indivíduo para futuros projetos naquele cliente em específico. Com todo o processo finalizado coloca-se todos os candidatos considerados na opção “a aguardar contratação” e encerra-se o pedido na *Adecco Recruiter*.

Um fator importante é que quando um candidato está em processo de R&S, o estado da sua candidatura deve estar sempre atualizado no perfil do indivíduo que está inserido no respetivo pedido de recrutamento na *Adecco Recruiter*, por forma a monitorizar o percurso de cada candidato. Por exemplo, se o indivíduo realizou a fase de entrevista e foi aprovado pela técnica de RH, era necessário assinalar com uma cruz (X) a opção “Entrevista” e a opção “Selecionado” e de seguida colocar “CV enviado ao cliente” (Anexo 8).

Outro fator bastante importante de referir é que em projetos mais simples e com um regime temporário/pontual apenas era necessário realizar entrevista telefónica e se esse candidato tivesse disponibilidade e a experiência profissional requerida pelo cliente, o mesmo era considerado para a vaga. Como exemplo, todas as semanas tínhamos vários pedidos de um cliente para a realização de serviços pontuais de etiquetagem em lojas de roupa e dessa forma, como era um projeto pontual e onde não eram necessários colaboradores com muita experiência, as pessoas eram apenas contactadas telefonicamente e se estivessem disponíveis eram consideradas para realizar aquele serviço num dia e hora específicos, sendo que depois voltavam a ser contactadas para futuros serviços naquele âmbito. Já em projetos com cargos mais complexos e de longo prazo, para além da entrevista telefónica, também se efetuava uma entrevista presencial ou *online* e de seguida era enviado o seu currículo ao cliente com a possibilidade de passar à fase de entrevista com o mesmo.

6 Balanço Crítico

Numa perspetiva pessoal, uma das grandes mais-valias desta experiência foi ter a oportunidade de estagiar numa empresa de referência a nível internacional na área dos RH. Ao atuar em várias áreas de negócio, esta experiência permitiu-me ter uma aprendizagem rica e

abrangente e lidar com processos de R&S para variados clientes de média e grande dimensão. Tendo em conta todos os processos e situações que experienciei, adquiri competências técnicas relativas às etapas do processo de R&S como a publicação de anúncios, triagem curricular e a condução de entrevistas, mas também competências pessoais e interpessoais como iniciativa, determinação, persistência, flexibilidade, adaptabilidade e relacionamento interpessoal. Além disso, o trabalho em equipa, ajuda e cooperação foram competências que desenvolvi no meu dia-a-dia, assim como resolução de problemas, gestão de tempo e gestão de *stress*. Nesta experiência, lidei com processos que exigiram um grande volume de trabalho num curto espaço de tempo e também enfrentei situações mais delicadas com colaboradores, no que toca a pagamentos e comportamentos menos adequados por parte dos mesmos como, por exemplo, quando era feita atualização de base de dados algumas pessoas tinham um discurso agressivo por não quererem receber chamadas ou não terem interesse nas ofertas de trabalho. Dessa forma aprendi a gerir o meu tempo, o *stress* e a comunicar e resolver esse tipo de questões mais sensíveis que inicialmente foram uma dificuldade no meu percurso.

Numa perspetiva organizacional, os aspetos positivos a destacar relativamente ao estágio curricular foram: aprendizagem contínua, obtenção de feedback por parte da chefia direta, crescente grau de autonomia e responsabilidade ao longo desta experiência. No entanto, penso que seria necessário melhorar a forma como realizam o processo de acolhimento e integração do estagiário, por exemplo, realizando uma pequena formação no primeiro dia de estágio na qual apresentavam ao recém-chegado a empresa, as áreas de negócios e estratégia e objetivos da organização. No início do processo seria vantajoso termos mais conhecimento e informação acerca dos clientes com quem iremos trabalhar diretamente, de forma a definir com mais rigor e exatidão o perfil do candidato pretendido para cada projeto.

Tendo em conta a minha análise crítica e de natureza mais técnica sustentada numa análise SWOT (Anexo 9), apresento os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças diretamente relacionados com as práticas implementadas na organização. Um dos pontos fortes (*strengths*) que verifiquei foi a vantagem competitiva e reputação que a Adecco conseguiu conquistar desde que ingressou no mercado e o envolvimento dos seus clientes internos e externos com a marca. Outro fator consiste no planeamento e organização do processo de R&S, ou seja, o processo é metódico e sistemático, seguindo a ordem mencionada no capítulo anterior e através da plataforma *Adecco Recruiter* é possível controlar e monitorizar o estado das candidaturas e dos pedidos. A gestão administrativa do próprio processo é eficiente e rigorosa, pois existe uma equipa específica que está responsável pela vertente legal, admissões e contratações e dessa forma, existe um baixo risco de infrações legais e menos incidentes no que

toça a este tipo de questões. Também posso afirmar que existe transparência no processo devido à abordagem direta e clara que as técnicas de RH têm com os candidatos. Além disso, após ter sido apresentado o projeto, é enviada ao candidato, por *e-mail*, a ficha de condições, na qual consta a descrição da função, o horário e condições salariais e contratuais. Outro ponto forte é o acesso a uma vasta e diversificada base de dados através da plataforma *Adecco Recruiter*, na qual as técnicas de RH procuram e contactam possíveis candidatos. Por fim, a Adecco é constituída por equipas qualificadas e conhecedoras da sua área e dos seus clientes, o que faz com que o fecho de pedidos seja feito de forma eficiente.

Por outro lado, detém como principais pontos fracos (*weaknesses*) a baixa retenção dos candidatos e a dificuldade de atrair indivíduos com o perfil requerido pelo cliente, tornando o processo mais árduo e moroso. Também verifiquei que com o surgimento de novos clientes e um maior número de necessidades por parte dos mesmos, existe alguma escassez de recursos falando em especial nas equipas de recrutamento.

Constatei que de um modo geral, as condições salariais propostas aos candidatos constituem simultaneamente um ponto fraco e uma ameaça, uma vez que a determinação das mesmas resulta do processo negocial entre a Adecco e os seus clientes. Tanto a Adecco como os seus clientes iniciam a negociação do projeto com condições salariais pré-definidas parte a parte, as quais vão sendo moldadas em função de variáveis como o budget do cliente, os custos de R&S e a respetiva margem de lucro da Adecco. Em suma, as condições propostas aos candidatos são influenciadas quer por fatores internos da empresa (ponto fraco), quer por fatores externos introduzidos pelos clientes (ameaça).

No que respeita às ameaças (*threats*), identifiquei a inflexibilidade que o cliente imprime ao processo ao realizar um elevado número de pedidos de recrutamento, exigir um prazo para preenchimento de vagas curto e solicitar muitos requisitos para seleção de candidatos. Por outro lado, a concorrência é cada vez maior e, por vezes, oferece condições salariais mais atrativas. Para além de existir um elevado número de consultoras de RH, as mesmas também apresentam o serviço de *outsourcing*, tornando-se desafiante sobressair aos olhos de candidatos e clientes. Estas empresas acabam por competir tanto por reputação como pelas condições que apresentam nas suas propostas a potenciais clientes.

Apesar disso, é possível apresentar como oportunidades (*opportunities*) a criação de alianças estratégicas e a angariação de clientes apelativos na perspetiva do candidato em termos de projeto, oportunidades de progressão e condições salariais. Como oportunidade também considere o investimento no chamado *employer branding*, proporcionando uma experiência e perceção positiva aos candidatos sobre a empresa como local de trabalho e com esta estratégia

será possível atrair os talentos do mercado, manter os melhores colaboradores, crescer e colocar a empresa em destaque entre os seus concorrentes.

Tomando como linha condutora a análise crítica anteriormente apresentada, decidi aprofundar um dos pontos fracos no processo de R&S: a reduzida capacidade de retenção de candidatos. Este ponto acaba por ser um fator estratégico para o sucesso ou insucesso da área e da empresa no mercado e dessa forma, é essencial compreender o porquê de existir este problema e como tornar este ponto fraco numa oportunidade de melhoria. Se a médio/longo prazo esta questão não for solucionada, a mesma irá fazer com que a concorrência ganhe quota de mercado e os candidatos serão atraídos e retidos por outras empresas. Deste modo, ao longo do processo de R&S, observou-se que os candidatos frequentemente abandonavam o processo ou informavam que iam aceitar outro projeto, ou seja, existia dificuldade em reter os candidatos até à última fase do processo de R&S e, conseqüentemente, a fase de encerramento de pedidos de recrutamento tornava-se morosa. Além disso, a própria área de Industrial e Logística é caracterizada por ser uma área muito específica e deparávamo-nos com dificuldade em encontrar candidatos com experiência, com certificações e com um perfil adequado ao pedido do cliente. Também se verificou que muitas pessoas que desempenham funções neste setor veem o trabalho como instrumental, um meio de subsistência e apresentam pouco sentido de lealdade e compromisso organizacional. Dessa forma, o problema consiste em reter os candidatos até ao fim do processo e fazer com que os mesmos demonstrem compromisso em permanecer no processo e com a própria Adecco. Estes fatores verificaram-se através do método de observação em contexto de trabalho e nas opiniões e perspetivas apresentadas nas entrevistas realizadas, sendo que a análise de conteúdo das entrevistas foi feita manualmente (Anexo 10).

7 Resultados das Entrevistas

Para realização das entrevistas foram escolhidos dois participantes, sendo que essa escolha teve por base o seu conhecimento e experiência nesta área. Um dos participantes tem a função de profissional de R&S e encontra-se na empresa há cerca de dois anos e o outro participante desempenha a função de *team leader* e trabalha na Adecco há cinco anos. Ambos os entrevistados concordaram na gravação da sua entrevista e assinaram o consentimento informado.

O guião da entrevista (Anexo 11) abrangeu diversos temas como a experiência em R&S na área de Industrial e Logística, as características e desafios do setor, a atração e retenção de candidatos e o papel dos clientes no processo de R&S. Nesse sentido, irão ser apresentados os

resultados sobre as perspectivas e opiniões dos dois participantes que recrutam e gerem todo este processo.

No início da entrevista, os entrevistados foram questionados relativamente à sua experiência de recrutamento e evidenciaram que é uma experiência dinâmica, positiva e enriquecedora. Apesar disso, o seu dia a dia é repleto de desafios, mudanças e imprevistos, um dia é sempre diferente do outro e existe uma variedade de candidatos, pedidos e processos a ocorrer em simultâneo. Um dos entrevistados até mencionou que os imprevistos ocorrem “principalmente na área do armazém em que as pessoas não são tão cumpridoras e tão responsáveis no geral”. Além disso, afirmam que um profissional de R&S tem de ser resiliente e não desistir à primeira adversidade, ser organizado e saber definir as suas prioridades, ter capacidade de lidar com a pressão e acima de tudo ter gosto pelo trabalho em si e pela área. Se não existir esse gosto facilmente o indivíduo fica desmotivado e torna-se difícil “recrutar, de querer cumprir objetivos e apresentar resultados”, sendo que ter uma boa equipa também é considerado pelos participantes um fator importante na motivação e produtividade de cada elemento da mesma.

Relativamente à área de Industrial e Logística, os entrevistados mencionam que as pessoas partem do pressuposto que o recrutamento neste setor é fácil porque são perfis indiferenciados, mas na realidade os clientes são completamente diferentes uns dos outros, os requisitos exigidos são distintos, as funções a recrutar são diversas e a própria abordagem com os candidatos é diferenciada. Para além disso, os entrevistados destacaram ainda que têm de lidar com um grande volume de trabalho condicionados por um tempo de resposta curto. Na entrevista referiram que os desafios da área consistem nos seguintes aspetos: a exigência do cliente, transporte e documentação por parte dos candidatos, horários e condições salariais. Tendo em conta o primeiro ponto mencionado, foi mostrado que quando é feito um pedido de recrutamento os clientes solicitam bastantes requisitos independentemente do perfil ser menos ou mais qualificado e que é tido em conta além das suas competências técnicas também as suas competências comportamentais como, por exemplo, ter um discurso coeso e demonstrar que é uma pessoa de confiança. Um dos entrevistados evidenciou que o mais desafiante nesta área baseia-se em quatro características: como é que nós vemos a pessoa e como a avaliamos, como o cliente considera que tem de ser o perfil do candidato no que toca a competências técnicas e comportamentais, a filosofia do cliente e a capacidade de resposta dos profissionais de recrutamento, pois na área de recrutamento tem de se ser rápido a recrutar e entregar de forma correta e com qualidade. O outro entrevistado também refere que um dos grandes obstáculos consiste especificamente no recrutamento do perfil de operador de máquinas, porque um dos

requisitos obrigatórios do cliente é que os candidatos tenham certificado, no entanto a maioria deles só tem experiência, o que acaba por dificultar bastante o recrutamento deste tipo de perfis e a única opção é tentar persuadir o candidato a obter essa mesma certificação. Outro desafio está relacionado com a questão de que muitos dos projetos estão localizados em zonas sem acesso a transportes públicos e como grande parte dos candidatos não detêm veículo próprio faz com que não possam ser considerados. Já aqueles que têm veículo não aceitam o projeto porque o salário não compensa a deslocação que teriam de fazer. Para além do transporte, os entrevistados afirmam que recrutam muitos candidatos estrangeiros e que por estes não terem toda a documentação como, por exemplo, o número de segurança social e o atestado de residência, não são válidos para qualquer projeto. Outro fator que influencia a decisão dos candidatos é a questão dos horários, porque esta área, maioritariamente, implica o trabalho por turnos e, por vezes, também folgas rotativas e nem todas as pessoas estão predispostas a isso. Por fim, outro aspeto que foi colocado consiste na existência de vários candidatos que desistem a meio do processo de recrutamento.

Os participantes também foram questionados em relação à atração de candidatos, ou seja, como é que se poderia atrair mais candidatos com o perfil exigido pelo cliente. Na sua perspetiva é possível aumentar o nível de atração de candidatos através de anúncios, filtros na plataforma interna *Adecco Recruiter*, da abordagem ao candidato, de benefícios e da possibilidade de progressão de carreira. Um dos entrevistados sugere que nos anúncios se deve selecionar o tipo de plataforma dependendo do tipo de perfil requerido como, por exemplo, em funções mais qualificadas como operador de tráfego, seria utilizada a plataforma *LinkedIn*, enquanto que para as funções menos qualificadas como operador de armazém essa vaga seria colocada em plataformas como o *Facebook*. Também mostra que se pode cativar os candidatos através de imagens alusivas à função em questão como, por exemplo, para um condutor de empilhador colocar uma imagem com um empilhador e para um operador de armazém utilizar uma imagem mais simples para dar a entender que é uma função indiferenciada e, por forma, a para cativar um maior número de pessoas. Outro meio utilizado é a plataforma interna da Adecco denominada de *Adecco Recruiter*, onde os profissionais de RH encontram mais facilmente candidatos adequados à função através da realização de filtros de acordo com os requisitos do cliente. Algo que os entrevistados também mencionaram foi a abordagem ao candidato, ou seja, informar o candidato que a Adecco não tem apenas projetos temporários e sim de continuidade e utilizar uma linguagem mais simples para que consigam perceber todos os pormenores do projeto. Além disso, é evidenciado que como não há a possibilidade de melhorar as condições salariais, que na perspetiva dos entrevistados não são muito atrativas,

deve dar-se a entender que poderá haver uma perspectiva de progressão de carreira como, por exemplo, um operador de armazém tirando a formação interna poderá passar a condutor de empilhador. Outra forma de atrair os candidatos seria através de benefícios, como prémios de assiduidade, prémios de produtividade, o colaborador ter direito ao dia de aniversário, etc. Por fim, um dos entrevistados sugeriu três ideias que poderiam vir a ser implementadas na Adecco: uma pessoa itinerante que iria percorrer vários pontos do país com uma carrinha alusiva à empresa, por forma a aumentar a notoriedade da marca e a promover as ofertas que estavam disponíveis no momento, aumentando também a base de dados de uma forma mais apelativa e mais incisiva; estabelecer parcerias com os seguros das portarias dos clientes, de maneira a que todas as pessoas que quisessem trabalhar naquela empresa entregassem o seu currículo e depois os mesmos chegassem até aos profissionais de RH, ou seja, os seguros iriam desempenhar um papel de intermediário com o objetivo de angariar potenciais candidatos; realizar *open days* na sede e nas agências da empresa para conhecer novos candidatos, fazer com que se inscrevam e ao apresentar as ofertas que estão abertas no momento seria possível fechar alguns pedidos de recrutamento.

Como foi referido inicialmente, o problema que decidi aprofundar consiste na retenção dos candidatos até ao fim do processo de R&S e fazer com que os mesmos demonstrem compromisso em permanecer no processo e com a própria Adecco. Nesse sentido, os participantes evidenciam que a dificuldade de retenção depende do tipo/duração do projeto, se é pontual ou de continuidade. Nos projetos pontuais afirmam que não existe muita dificuldade em reter os candidatos, porque conseguem conciliar com outro trabalho que têm e acabam por se comprometer durante aquele período de tempo, porque as pessoas sabem que naquela data têm de estar disponíveis e que após isso poderão estar recetivas a outros projetos. Nos projetos de continuidade depende da função em questão, porque se for a função de operador de armazém ou operador de produção consideram que é relativamente fácil porque é uma função mais indiferenciada e o próprio cliente exige menos requisitos, apesar de existirem determinados obstáculos como a questão de não terem transporte próprio para se deslocarem até ao local do projeto. Em funções mais qualificadas como condutor de empilhador consideram que existe muita dificuldade na retenção porque os clientes são muito exigentes em relação aos requisitos, solicitando certificado e experiência na condução de máquinas, no entanto grande parte dos candidatos não tem certificação e como muitos deles são de nacionalidade brasileira também não detêm de toda a documentação para serem considerados no projeto. Como exemplo, na entrevista mencionam um cliente que se encontra num local onde não existe acesso a transportes públicos e o certificado é obrigatório e para combater isso, um dos entrevistados afirma que

tenta persuadir os candidatos a tirar a certificação, mas que a maioria não tem possibilidade de realizar essa formação por causa de questões económicas. Além disso, os participantes referem que a “concorrência é muito mais forte no que diz respeito tanto à parte salarial, como também em questões de horários” e os candidatos acabam por se tornar voláteis, porque grande parte dos projetos que lhe são propostos implica o trabalho por turnos e nem todas as pessoas estão predispostas a isso. Como exemplo, o que costuma acontecer é os candidatos demonstrarem interesse no projeto e iniciarem o processo de recrutamento com a Adecco, mas depois quando contactados por outras empresas no mesmo setor ainda que as condições salariais não difiram muito, optam sempre por outro projeto, portanto acabam por não ficar retidos no processo pela questão do horário. Desta forma, os horários, as condições salariais e a concorrência em si não permitem manter os candidatos. Outro fator que influencia a retenção dos candidatos consiste na capacidade do cliente dar feedback à equipa de recrutamento sobre os currículos enviados, para que se consiga reter esses candidatos o maior tempo possível não só ao longo do processo de recrutamento, como após a seleção e integração do mesmo. Neste caso, o entrevistado afirma que em termos de tempo de resposta do cliente à Adecco que conseguem gerir essa parte, mas a retenção é difícil pelo tipo de perfil e pelo tipo de condições que são proporcionados aos candidatos.

Após compreender qual a perspetiva dos entrevistados relativamente ao grau de dificuldade de retenção de candidatos, são sugeridas iniciativas com o objetivo dos mesmos permanecerem no processo de R&S. Inicialmente mencionam que é necessário ser atrativo, ou seja, angariar clientes que têm notoriedade no mercado e que despertem no candidato a vontade de fazer parte daquele projeto. Uma questão referida anteriormente, prende-se com os benefícios que o cliente poderia oferecer, por forma a motivar o candidato a manter-se no processo e este fator acaba por ser decisivo no que toca ao candidato preferir o projeto da Adecco ou de outra empresa. Alguns exemplos de benefícios indicados foram: prémios de produtividade, prémios de assiduidade, um dia de férias extra, o dia de aniversário, subsídio de alimentação acima da média (10€) e *tickets* para infantários para apoiar as famílias. Os entrevistados também mostram que se deve mencionar aos candidatos que o projeto é de continuidade e que o objetivo é que o mesmo permaneça na empresa a longo prazo e que há a possibilidade de progredir na carreira dentro do próprio projeto ou receberem outras propostas, tendo em conta o seu desenvolvimento e dedicação. Outro fator tem haver com os horários, ou seja, a Adecco estabelecer parcerias onde seja possível existir uma melhor conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal. Um dos entrevistados afirma que se deveria atrair candidatos que estejam mais próximos do local de trabalho para não haver um aumento de probabilidade

de desistência devido à questão do transporte. Durante e após o processo de R&S deve existir um acompanhamento do candidato por parte dos profissionais de recrutamento e por parte do gestor operacional, que faz a ligação entre a Adecco e o cliente, isto para o candidato se sentir acarinhado e auxiliado. Além disso, deve ser criado um bom ambiente de trabalho e o candidato deve ser bem tratado e acolhido, pois este fator é determinante no que toca ao candidato desistir ou não do processo.

Na entrevista os participantes evidenciam a importância de ter um contacto mais direto com os candidatos através de entrevistas presenciais para a equipa de recrutamento os conhecer tanto a nível profissional como a nível comportamental, pois os clientes valorizam a experiência profissional, mas também as atitudes e comportamentos do candidato. Após uma entrevista presencial com a equipa da Adecco é essencial existir uma segunda entrevista no local de trabalho com o gestor operacional e/ou com o cliente para que o candidato perceba realmente qual é a função e a dinâmica do trabalho.

Por fim, os participantes foram questionados sobre o papel do cliente na retenção e motivação dos candidatos e como se podem tornar facilitadores do processo. Os participantes demonstraram que os clientes não têm noção da dificuldade que a equipa de recrutamento tem para encontrar candidatos e que exigem um conjunto de requisitos, sendo que aquilo que oferecem não é equilibrado com todos os requisitos que são exigidos. Numa primeira fase sugerem que haja um contacto mais direto entre as técnicas de RH e o cliente para tentar perceber se realmente é necessário considerar todos aqueles requisitos ou não, com o objetivo de melhorar o processo de recrutamento e cativar o candidato ideal para a função. O gestor operacional é o porta-voz e é quem tem ligação direta com o cliente, no entanto os entrevistados sentem a necessidade de haver uma comunicação mais direta para mostrar ao cliente que existe dificuldade no recrutamento, principalmente com tempos de resposta muito curtos e que por vezes é necessário ajustar os requisitos solicitados. Desta forma, o cliente pode ser facilitador do processo através do ajuste de requisitos, comunicação transparente das suas necessidades e expectativas à equipa de recrutamento e ter uma boa abordagem na fase de entrevista com o candidato, explicando exatamente o que pretende, qual é a política da empresa, e assim facilmente se retém o candidato/colaborador por um longo período de tempo. Outros dois fatores facilitadores muito importantes são a flexibilidade relativamente à atribuição de benefícios/prémios aos colaboradores e estabelecimento de prioridades e prazos de resposta dependendo do perfil em questão, por forma a fechar os pedidos de recrutamento atempadamente e com qualidade.

8 Proposta de Melhoria

A proposta de melhoria aqui apresentada visa dar resposta ao problema da reduzida capacidade de retenção de candidatos por parte da Adecco. Previamente à identificação de estratégias que solucionem esta questão, importa descrever em traços gerais a natureza da área de Industrial e Logística, a minha área de estágio, e as características dos indivíduos que se encaixam nos perfis procurados.

A área de Industrial e Logística é caracterizada pela volatilidade e vulnerabilidade face às mudanças do mercado e da economia global. Este setor é simultaneamente abrangente e específico, uma vez que ao mesmo tempo que engloba uma grande diversidade de perfis, exige para cada um deles requisitos específicos. Relativamente aos indivíduos que atuam neste tipo de funções, caracterizam-se, de forma geral, por um baixo nível de escolaridade e fracas condições socioeconómicas. O contexto descrito anteriormente é, por sua vez, causa e consequência do problema em questão, porque esta área oferece condições laborais e salariais precárias e a mão-de-obra interessada nestas funções acaba por ser transacionável e facilmente abdica do projeto em que se encontra para outro que lhe ofereça condições mais favoráveis. Independentemente do projeto, estes indivíduos não revelam sentido de compromisso e lealdade à organização.

Visto que a retenção de candidatos é um problema que se manifesta nas várias fases do R&S, também as estratégias de melhoria têm de atuar ao longo de todo esse processo. Desta forma, proponho as seguintes estratégias de melhoria com base nos resultados apurados nas entrevistas, na revisão de literatura e no método de observação em contexto de trabalho:

Formação especializada da equipa de Industrial e Logística

Nos processos de R&S em diferentes projetos, detetou-se a necessidade de melhorar a abordagem ao candidato e o modo de apresentação do projeto, pois nos resultados das entrevistas evidenciou-se o facto da forma de abordagem ao candidato ser fundamental e em algumas situações os técnicos de RH já persuadirem os candidatos em certos temas como, por exemplo, convencer o candidato a realizar a formação de condução de máquinas, por forma a poder considerá-lo para determinado projeto. Nesse sentido, a equipa deverá especializar-se numa vertente mais comercial, frequentando formação especializada em áreas como as técnicas de negociação, de forma a persuadir e atrair o candidato para determinado projeto. O objetivo é com uma comunicação objetiva e convincente melhorar o nível de retenção e compromisso dos candidatos.

Contacto direto com os clientes

Na Adecco, o contacto direto com os clientes é realizado pela posição do Gestor Operacional, o que significa que o pedido de recrutamento chega por este intermediário à equipa de R&S. Tendo em conta as perspetivas dos entrevistados, se a equipa pudesse interagir diretamente com os clientes, conseguiria compreender e gerir melhor as suas necessidades e expectativas. Outro aspeto crucial seria a negociação com o cliente de termos e condições ao nível do processo de R&S como os requisitos exigidos para os perfis requeridos e prazos de entrega dos mesmos. Concretizando esta estratégia em ações práticas recomendaria que cada profissional da equipa tivesse reuniões periódicas online com os clientes da sua carteira para aferir os detalhes do projeto e por outro lado, realizasse visitas às suas instalações por forma a estreitar relações e acompanhar o processo de integração dos candidatos.

Angariação de clientes diferenciados

Um aspeto importante mencionado na revisão de literatura é a perceção negativa que os candidatos têm da área de Industrial e Logística e, de modo a melhorar o nível de retenção é essencial angariar clientes apelativos na perspetiva do candidato em termos de projeto, oportunidades de progressão, continuidade e condições salariais. Também devemos investir em parcerias com novos clientes que se localizem geograficamente em zonas próximas de clientes já existentes, para que na situação em que determinado projeto termina e o colaborador tenha apresentado um bom desempenho, seja possível colocá-lo em outro projeto ou até mesmo dar-lhe a oportunidade de subir de posição, ou seja, progredir a nível profissional.

Incremento da atração de candidatos

Apesar do mercado apresentar uma grande oferta de trabalho neste setor, as empresas continuam a ter dificuldade em encontrar candidatos qualificados, questão essa que é abordada na revisão de literatura. Por isso, torna-se fundamental implementar estratégias para atrair profissionais qualificados para os projetos da Adecco, sendo essas as seguintes: parcerias com escolas de formação, realização de *open days* e criação de uma nova ferramenta na plataforma *Adecco Recruiter*.

No caso do recrutamento de perfis mais qualificados nesta área, como por exemplo operadores de máquinas, a maior parte dos clientes solicita certificado como requisito obrigatório. Este tipo de certificados obtém-se em Escolas de Formação especializadas nesta área e como tal reconheço que seria extremamente benéfico criar parcerias entre a Adecco e estas instituições. No caso do candidato não ter certificado, seria encaminhado pela Adecco

para a Escola parceira, gozando de um desconto no preço do curso e ficando desde logo contratualizado que em seguida iria iniciar funções no projeto já apresentado. Além disso, a Escola de Formação iria divulgar aos seus alunos os projetos da Adecco.

Outra ação seria a realização de *open days* na sede e agências da Adecco, incentivando os participantes a registarem-se no site e apresentando os projetos em curso ajustados aos interesses dos potenciais candidatos.

A Adecco é detentora de uma grande e rica base de dados interna, resultante do registo espontâneo de indivíduos no site da empresa. Esta é a principal ferramenta de pesquisa de candidatos e como tal, numa lógica de partilha interdepartamental de perfis de candidatos, proponho a criação de uma nova funcionalidade na plataforma *Adecco Recruiter*. Quando é aberto um novo pedido na plataforma são sempre criados filtros de candidatos com as características pretendidas e a maior parte dos contactos que obtemos nessa pesquisa não estão disponíveis ou não são válidos para o projeto em questão. Esta nova funcionalidade permitiria partilhar contactos que não são válidos para o nosso projeto, mas podem sê-lo para projetos de outros colegas e vice-versa.

Criação de um pacote de benefícios

Um aspeto evidenciado na revisão de literatura prende-se com a questão da forte concorrência no mercado no que toca à procura de profissionais qualificados e, como tal, é fundamental neste contexto apresentar condições salariais e benefícios atrativos a fim de atrair e reter os candidatos.

A retenção está indiscutivelmente associada à proposta de valor oferecida ao candidato, sejam recompensas extrínsecas ou intrínsecas. Neste sentido, proponho que a Adecco desenvolva um pacote de benefícios que ofereça aos seus colaboradores, independentemente do cliente e projeto em que se encontram colocados. Os benefícios que recomendo baseiam-se nas perspetivas demonstradas pelos entrevistados durante a entrevista e na minha experiência de recrutamento e necessidades expostas pelos candidatos sendo eles: garantia de transporte para o trabalho, prémio de assiduidade, prémio de produtividade, seguro de saúde e gestão de carreira.

A inexistência de viatura própria por parte dos candidatos e os horários rotativos foram duas características deste setor que foram evidenciadas nas entrevistas e, dessa forma, o transporte para o trabalho torna-se um benefício bastante competitivo. Além disso, como os principais clientes da área Industrial e Logística estão concentrados numa área geográfica

específica torna-se viável do ponto de vista operacional e económico para a Adecco a criação deste benefício.

Como consequência do baixo nível de compromisso, é recorrente os indivíduos faltarem ao trabalho, um aspeto mencionado pelos entrevistados, pelo que para combater estes comportamentos e motivar os colaboradores deveria apostar-se em prémios de assiduidade e produtividade, ainda mais quando as condições salariais de base são pouco apelativas. No caso do prémio de produtividade o colaborador teria o direito de escolher entre prémio monetário ou um dia de férias extra.

Esta área é também caracterizada por ter tarefas muito físicas e que acabam por se manifestar na saúde e qualidade de vida dos colaboradores a médio/longo prazo. Dessa forma, ao beneficiar de um seguro de saúde poderão ter acompanhamento médico periódico.

Para que os candidatos não abandonem a Adecco torna-se imperativo a existência de um programa de gestão de carreiras. Quando o projeto no qual o candidato está colocado termina deverá ser assegurado acompanhamento e aconselhamento da sua carreira com possibilidade de colocação em outro projeto idêntico ou, dependendo do seu desempenho, dar-lhe a oportunidade de progressão na carreira, garantindo a sua continuidade na empresa e a retenção do colaborador.

Em conclusão, todas as estratégias propostas concorrem para o aumento do nível de retenção dos candidatos, nenhuma dispensando a aplicação de outra. Imagine-se um candidato que tem duas propostas de trabalho na área de residência, mas que não tem certificado de máquinas, não tem transporte próprio e que a proposta concorrente oferece um salário ligeiramente mais elevado. Se esta situação fosse colocada na atualidade, a Adecco iria perder este candidato para a concorrência. Caso as estratégias mencionadas acima fossem aplicadas a decisão do candidato seria provavelmente a favor da Adecco. Justifica-se por isso, que o pacote de benefícios seja criado e custeado pela Adecco, não obstante os clientes poderem oferecer aos candidatos outros benefícios. Reforço este aspeto porque os candidatos têm contrato de trabalho com a Adecco e podem trabalhar com vários clientes em vários projetos ao longo da sua carreira, pelo que devem ter uma garantia de estabilidade, consistência e reconhecimento do seu trabalho.

As estratégias apresentadas pretendem aumentar a capacidade de atração e retenção de candidatos no processo de R&S, mas representam também desafios ao atual modo de atuação da empresa, aos seus procedimentos e custos. Ao propor que haja um contacto direto da equipa de recrutamento com os clientes há uma forte probabilidade de não só o cliente, como também as chefias da Adecco e os gestores operacionais responsáveis pelos projetos em questão, não

quererem a participação de outros intervenientes no processo. Relativamente à criação de uma nova funcionalidade na plataforma da Adecco Recruiter que permite a partilhar de perfis de candidatos entre departamentos poderá ter associado custos de desenvolvimento que a Adecco pode não querer suportar. Por fim, a implementação de um programa de gestão de carreiras, ao ser um processo complexo e contínuo, pode implicar a criação de um departamento autónomo para conceção e gestão das carreiras dos colaboradores.

9 Conclusão

O atual clima de incerteza e de mudança permanente em que as organizações contemporâneas atuam veio trazer desafios ao R&S, especialmente na área de Industrial e Logística, criando dificuldades adicionais à retenção dos candidatos. Apesar de se demonstrar um setor resiliente às alterações da envolvente externa, o setor de Industrial e Logística reveste uma natureza que imprime ainda maior complexidade ao processo de R&S. As necessidades de recrutamento são variáveis ao longo do tempo, havendo picos de procura de candidatos, existe uma grande diversidade de funções para recrutar, uma multiplicidade e variedade de requisitos exigidos pelos clientes, bem como prazos de resposta curtos aos pedidos de recrutamento.

O problema da retenção de candidatos é simultaneamente causa e consequência das características do setor de Industrial e Logística, pelo que caso este setor assuma como objetivo tornar esse ponto fraco num ponto forte, terá de rever a sua estratégia de GRH na sua globalidade e tornar as ofertas de trabalho e respetivas condições mais atrativas para os candidatos. As fracas condições salariais e outros benefícios, a forte concorrência do setor, a elevada exigência por parte dos clientes e a heterogeneidade dos perfis/projetos, foram os fatores identificados como áreas de intervenção a melhorar nas entrevistas realizadas e a título pessoal ao longo da minha experiência de estágio.

Perante este cenário e analisando o problema da reduzida capacidade de retenção dos candidatos numa perspetiva holística da GRH, decidi propor estratégias de melhoria diferenciadas e que carecem de aplicação cumulativa: formação especializada da equipa, contacto direto com os clientes, angariação de clientes diferenciados, incremento da atração de candidatos e criação de um pacote de benefícios. É necessário que os profissionais de RH assumam uma abordagem mais comercial no trato com os candidatos, para que estes percecionem que lhes está a ser apresentada uma verdadeira proposta de valor. O contacto direto com o cliente por parte da equipa de recrutamento que, normalmente é assegurado exclusivamente pela figura do gestor operacional, seria também um facilitador em todo o processo, porque assim a equipa teria acesso ao pedido diretamente, podendo ajustar

necessidades e requisitos e gerir expectativas de parte a parte. Para que um candidato aceite uma proposta em detrimento de outra, necessita de se sentir atraído pelo projeto do cliente e pelas perspectivas de futuro que o mesmo lhe possa oferecer. Para conseguir recrutar com eficácia é preciso antecipar os requisitos obrigatórios para as funções e dar a conhecer os projetos da Adecco, indo ao encontro dos candidatos através de parcerias com escolas de formação e da organização de *open days*. De todas as estratégias elencadas, a revisão das condições salariais oferecidas e a criação de um pacote de benefícios pela Adecco é a que manifesta maior urgência na sua aplicação, porque é o fator decisivo na escolha do candidato entre aceitar um projeto pela Adecco ou por outra empresa.

Rego et al. (2015) afirma que “as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional” (p. 56) e por serem um recurso único e estratégico, torna-se crucial direcionar os esforços em prol da atração, retenção e do investimento no capital humano com o objetivo de gerar retorno a longo prazo para a Adecco.

Conclui-se que os objetivos previstos no plano de estágio foram alcançados com sucesso, uma vez que ao longo desta experiência estive envolvida em vários processos de R&S de diferentes clientes da área de Industrial e Logística e, desta forma, considera-se que foram desenvolvidas as competências essenciais para um bom desempenho das principais funções de um profissional de RH.

10 Bibliografia

- Adecco Recursos Humanos. (2019). *Proposta de Prestação de Serviços: Outsourcing*.
- Adecco Recursos Humanos. (2020). *Manual de Acolhimento*.
- Adecco Recursos Humanos. (2021). *Organograma*.
- Adecco. (2021a). *Sobre nós*. <https://www.adecco.pt/sobre-nos/>
- Adecco. (2021b). *Adecco em Portugal*. <https://www.adecco.pt/sobre-nos/adecco-em-portugal/>
- Adecco. (2021c). *Adecco Outsourcing*. <https://www.adecco.pt/empresas/outsourcing/>
- Adecco. (2022). *Ofertas em Destaque*. <https://candidatos.adecco.pt/empregos/index?txt=&cat%5B%5D=24®=>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Blaga, P. (2020). The Importance of Human Resources in the Continuous Improvement of the Production Quality. *Procedia Manufacturing*, 46, 287–293. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.042>
- Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). HRM implementation by multiple HRM actors: a social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3068–3092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443958>
- Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. V. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94, 273–279. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011>
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 86–94. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.006>
- Coroa, A. (2017, Setembro 18). *Logística: Os desafios na gestão de Recursos Humanos*. Daccord. <http://blog.daccord.pt/2017/09/18/logistica-os-desafios-na-gestao-de-recursos-humanos/>
- D'Aleo, V., & Sergi, B. S. (2017). Human factor: the competitive advantage driver of the EU's logistics sector. *International Journal of Production Research*, 55(3), 642–655. <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1194540>

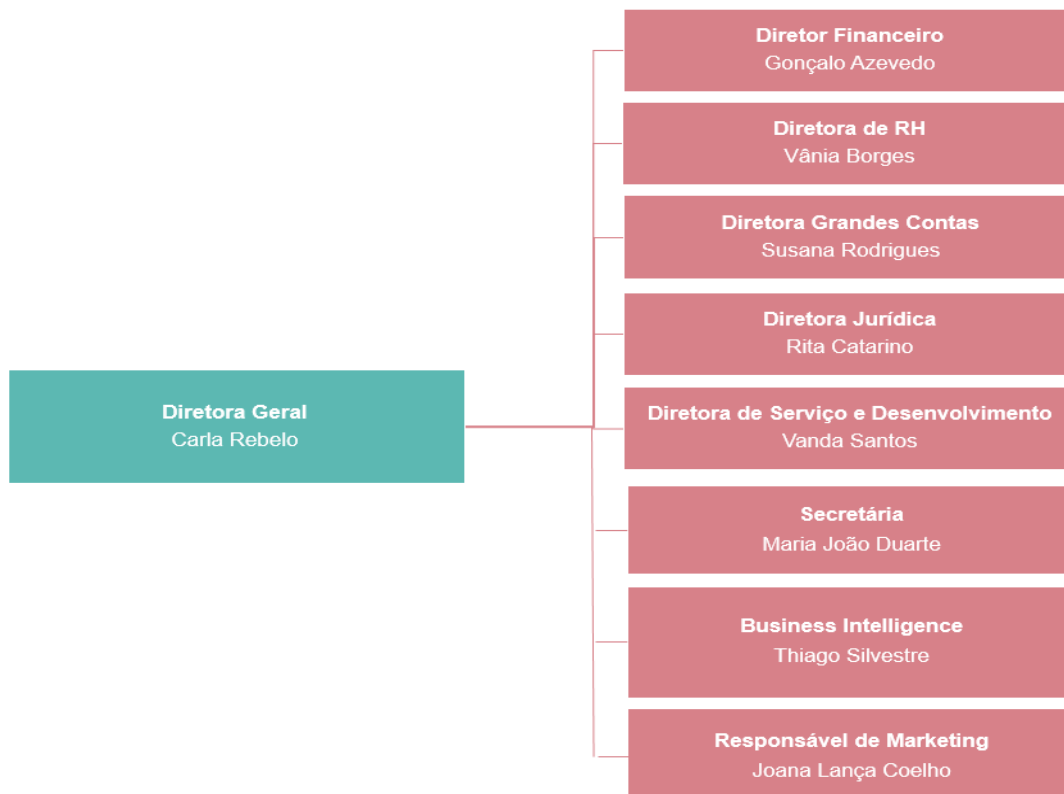
- Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193–195. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.002>
- Ebbers, S. (2020, Setembro 21). *Manufacturing recruitment: challenges and opportunities*. Randstad. <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/manufacturing-recruitment-challenges-opportunities/>
- Forte, F. (2018). *Quanto podem auferir os profissionais de Logística*. Michael Page. <https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/desenvolvimento-profissional-e-reten%C3%A7%C3%A3o/quanto-podem-auferir-os>
- Forte, F. (2019). *Perspetivas de recrutamento na Logística e Supply Chain*. Michael Page. <https://www.michaelpage.pt/advice/gest%C3%A3o-de-carreira/desenvolvimento-profissional/perspetivas-de-recrutamento-na-log%C3%ADstica-e>
- Forte, F. (n.d.). *Como recrutam as empresas para as suas equipas de logística?*. Michael Page. <https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/desenvolvimento-profissional-e-reten%C3%A7%C3%A3o/como-recrutam-empresas>
- Forte, F. (n.d.). *Qual o perfil certo para trabalhar em Logística?*. Michael Page. <https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/desenvolvimento-profissional-e-reten%C3%A7%C3%A3o/qual-o-perfil-certo>
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335–358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Hays. (2021). *Tendências de recrutamento de perfis de Indústria e Logística em 2021*. <https://www.hays.pt/tendencias-recrutamento-industria-logistica-2021>
- Hewett, R., Shantz, A., Mundy, J., & Alfes, K. (2018). Attribution theories in Human Resource Management research: a review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 87–126. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380062>
- Hsu, Y., & Leat, M. (2000). A study of HRM and recruitment and selection policies and practices in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 413–435. <https://doi.org/10.1080/095851900339936>
- Kowalski, T. H. P., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229–2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>

- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Michael Page. (2021a). *As competências mais procuradas em Logística para 2021*. <https://www.michaelpage.pt/advice/lideran%C3%A7a-e-gest%C3%A3o-de-equipas/desenvolvimento-profissional-e-reten%C3%A7%C3%A3o/compet%C3%Aancias-mais-6>
- Michael Page. (2021b, Abril 14). *Cresce procura por profissionais no setor da Logística*. <https://www.michaelpage.pt/advice/lideranca-e-gestao-de-equipas/atrain-talento/cresce-procura-por-profissionais-no-setor-da>
- Ordanini, A., & Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 372–391. <https://doi.org/10.1080/09585190701799960>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo.
- Rogier, Y. (2021, Setembro 21). *HR trends in the logistics industry*. Randstad. <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/hr-trends-logistics-industry/>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas* (5.ª ed.). Lidel.
- Vithana, K., Jayasekera, R., Choudhry, T., & Baruch, Y. (2021). Human Capital resource as cost or investment: A market-based analysis. *International Journal of Human Resource Management*. 1–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1986106>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128–173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Wong, W. P., & Tang, C. F. (2018). The major determinants of logistic performance in a global perspective: evidence from panel data analysis. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 21(4), 431–443. <https://doi.org/10.1080/13675567.2018.1438377>

11 Anexos

Anexo 1

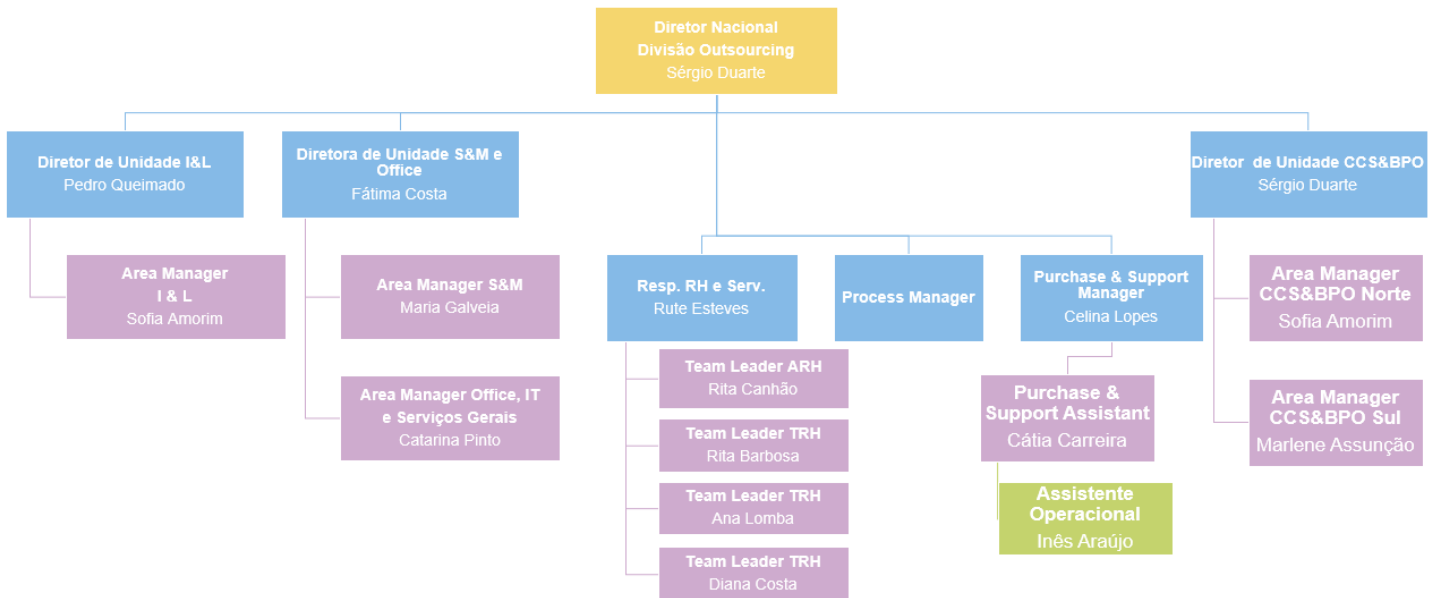
Estrutura Nacional - Sede



Fonte: Intranet da Adecco

Anexo 2

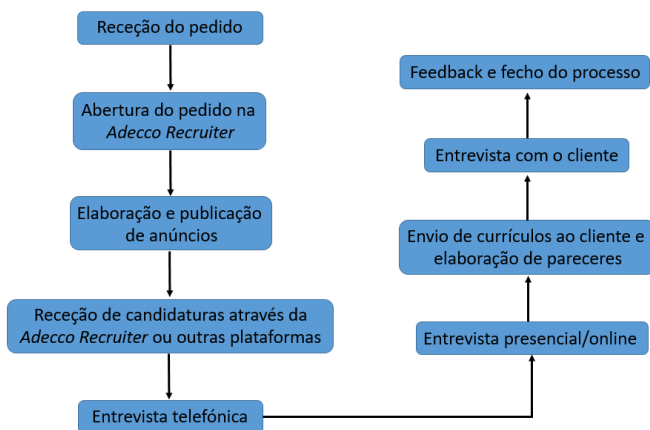
Direção Divisão – Outsourcing



Fonte: Intranet da Adecco

Anexo 3

Etapas do Processo de R&S



Fonte: Elaboração própria

Anexo 4

Cronograma de Tarefas e respetivo grau de autonomia

	Outubro		Novembro				Dezembro				Janeiro		
Tarefas Desenvolvidas	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13
Inserção de informação/documentação	40%	30%	5%	5%		5%			5%	10%	5%	5%	
Atualização e avaliação de base de dados	20%	25%	10%	5%	10%	10%	20%	10%			20%	5%	5%
Inscrição de candidatos na base de dados	10%	5%	5%						5%	5%			
Gestão de email	10%	10%	10%	5%	5%	10%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Abertura de pedidos				10%	5%	5%	5%	5%	10%	5%	5%		5%
Elaboração e publicação de anúncios				15%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%		5%
Pesquisa de candidatos na base de dados e e-mail			30%	20%	20%	20%	15%	20%	15%	15%	5%	10%	10%
Triagem curricular			10%	10%	10%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	10%	5%
Entrevista telefónica	20%	25%	30%	30%	35%	30%	30%	35%	40%	40%	20%	20%	25%
Agendamento e acompanhamento de entrevistas											15%	25%	20%
Envio de currículos ao cliente											10%	15%	10%
Arquivo (<i>Gadsa</i>)		5%			5%		5%						5%

Legenda: A percentagem (%) refere-se ao tempo médio dedicado a cada tarefa por semana.

Grau de Autonomia (escala de 1 a 5)

1		Nenhuma autonomia
2		Pouca autonomia
3		Alguma autonomia
4		Bastante autonomia
5		Muita (ou total) autonomia

Fonte: Elaboração própria

Anexo 5

Abertura do Pedido de Recrutamento

Pedido

GERAL

Gravar Gravar & Fechar Novo Cancelar Alterações Alterar estado Alterar Agência Candidaturas Colocados Sem Seguimento Anexos Refresh Anterior Seguinte

Gravar Gerir Gerir Candidaturas Anex... Página

Pedido --- Agência --- Responsável --- Est Industrial Estado Pendente (Adecco)

Título --- Vagas Colocados Subst.

Cliente --- 0 0 0

Detalhes

Tipo de pedido

TT / OUT (Recru.Adecco) PERM / Cedência Direta Proposta Ativa Interno Gestão de Contrato

Pedido aberto

Exclusividade Concorrência Sem Informação Perfil escasso Pedido Substituição

Codificação do perfil

Area funcional ---

Categoria profissional ---

Dados cliente

Contacto --- Grande Conta ---

CAE --- NAM ---

SPOC ---

Condições Contratuais

Regime --- Salário Base 0,00 €

Horário --- Subsídio Alimentação 0,00 €

Tipo contrato --- Outras Remunerações ---

Datas do pedido

Registo do pedido 28/03/2022 18:41

Receção do pedido ---

Data envio candidatos ---

Data reabertura ---

Fecho do pedido ---

Nº dias 0

Data de admissão

Entrada Imediata

Data Específica

Fechar

Pedido

GERAL

Gravar Gravar & Fechar Novo Cancelar Alterações Alterar estado Alterar Agência Candidaturas Colocados Sem Seguimento Anexos Refresh Anterior Seguinte

Gravar Gerir Gerir Candidaturas Anex... Página

Pedido --- Agência --- Responsável --- Est Industrial Estado Pendente (Adecco)

Título --- Vagas Colocados Subst.

Cliente --- 0 0 0

Detalhes

Exclusividade Concorrência Sem Informação Perfil escasso Pedido Substituição

Codificação do perfil

Area funcional ---

Categoria profissional ---

Dados cliente

Contacto --- Grande Conta ---

CAE --- NAM ---

SPOC ---

Condições Contratuais

Regime --- Salário Base 0,00 €

Horário --- Subsídio Alimentação 0,00 €

Tipo contrato --- Outras Remunerações ---

Observações ---

Receção do pedido

Receção do pedido ---

Data envio candidatos ---

Data reabertura ---

Fecho do pedido ---

Nº dias 0

Data de admissão

Entrada Imediata

Data Específica

Fechar

Fonte: Adecco Recruiter (plataforma interna da Adecco)

Anexo 6

Abertura de Anúncio

The screenshot shows the 'Pedido' form in the Adecco Recruiter system. The top bar includes a 'GERAL' tab and various action buttons like 'Gravar', 'Novo', 'Cancelar Alterações', 'Alterar estado', 'Alterar Agência', 'Candidaturas', 'Colocados Sem Seguimento', 'Anexos', 'Refresh', 'Anterior', and 'Seguinte'. Below this, there are input fields for 'Pedido', 'Agência', 'Responsável', and 'Estado'. A 'Título' field is highlighted in yellow, and a 'Cliente' dropdown is also present. The 'Detalhes Anúncio' section is active, showing a 'Pré-Visualização Anúncio' view. It contains several sub-sections: 'Código', 'Título', 'Data publicação' (with 'Início' and 'Fim' dropdowns), 'Publicação' (with 'Publicar Site Adecco' and 'Anúncio destacado' checkboxes), and 'Multiposting' (with 'Suporte empregos' and 'Net empregos' checkboxes). There are also dropdowns for 'Área funcional', 'Categoria profissional', and 'Local trabalho'.

This screenshot shows the same 'Pedido' form, but with the 'Detalhes Anúncio' section expanded to show text input areas. The 'Introdução' field has a 'Obter de existente' button next to it. Below it are sections for 'Descrição de funções', 'Requisitos', and 'Oferta', each with a vertical scrollbar. The 'Fechar' button is visible at the bottom right of the form.

Fonte: Adecco Recruiter (plataforma interna da Adecco)

Anexo 7

Exemplo de Anúncio no site da Adecco

Condutor Retrátil (M/F) - Póvoa S. Iria

2022-03-15 Vila Franca de Xira, Lisboa
Logística, Transportes, Distribuição Ref: 93-002641-2

Funções

- Condução de retrátil;
- Cargas e descargas com recurso a retrátil;
- Agrupamento de mercadoria.

Requisitos

- Experiência em armazém;
- Certificado de empilhador;
- Dinâmico/a;
- Responsável;
- Pro-ativo/a;
- Disponibilidade e flexibilidade horária.

Oferta

- Projeto de continuidade;
- Contrato em regime de Outsourcing;
- Horários rotativos semanalmente entre as 07h00 e as 22h00, com 1 folga fixa ao Domingo e uma rotativa durante a semana.

Fonte: Adecco. (2022). *Ofertas em Destaque.*

<https://candidatos.adecco.pt/empregos/index?txt=&cat%5B%5D=24®=>

Anexo 8

Opções de estado de candidatura

Pedido: 96-003616 - 1 Candidatura(s)

Alterar estado candidatura

Pedido: 96-003616 - 1 Candidatura(s)

Condições para alteração estado

Novo estado

Pré-selecionado

Entrevista Telefónica

Entrevista

Testes / Provas de Grupo

CV Enviado ao Cliente

Entrevista ao cliente

Resultado

Pendente

Selecionado

Não Selecionado

Faltou

Recusa do candidato

Aguardar contratação

Contratado Cliente

Motivo estado

Data: [] Hora: []

Enviar email marcação entrevista

Registrar o parecer adecco (ficha candidato)

[]

(Deixe em branco sem avaliação)

Consultor(a) 00248 [Est Industrial] [] Modificar estado

Fonte: Adecco Recruiter (plataforma interna da Adecco)

Anexo 9

Análise SWOT

Análise SWOT	
<i>Strengths</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizagem contínua, obtenção de feedback por parte da chefia direta e crescente grau de autonomia e responsabilidade; • Reputação; • Planeamento e organização do processo de R&S; • Eficiente e rigorosa gestão da vertente administrativa do processo; • Transparência no processo; • Vasta e diversificada base de dados; • Equipa qualificada e conhecedora da área e dos seus clientes.
<i>Weaknesses</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de acolhimento e integração do estagiário incompleto e pouco estruturado; • Escassez de recursos; • Reduzida capacidade de retenção dos candidatos; • Dificuldade na atração de candidatos com as características requeridas pelo cliente; • Condições salariais pouco atrativas oferecidas aos candidatos.
<i>Opportunities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças estratégicas; • Angariação de clientes apelativos aos candidatos; • Investimento em <i>employer branding</i>.
<i>Threats</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência (reputação e preços); • Crescimento do serviço de <i>outsourcing</i>; • Inflexibilidade do cliente; • Condições salariais pouco atrativas oferecidas aos candidatos.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 10

Análise de Conteúdo (exemplo)

Pergunta 1: Como descrevias a tua experiência de Recrutamento e Seleção na área de Industrial e Logística?	
Categoria Principal 1: Experiência de R&S na área de Industrial e Logística	
Subcategorias:	Frases:
Caraterísticas da Experiência	<ul style="list-style-type: none">- É um tipo de experiência que se torna positiva porque não há um dia igual ao outro e nós fazemos tarefas muito distintas, ou seja, para além do recrutamento fazemos também tarefas mais administrativas;- Experiência que tem sido enriquecedora;- Tem sido um grande desafio ao longo deste último ano;- A própria área se é muito dinâmica;- Acho que ai é a parte melhor do nosso trabalho, a gratificação depois das adversidades todas que tu tens;- Desafiadora.

Fonte: Elaboração própria

Anexo 11

Guião de Entrevista

1. Como descrevias a tua experiência de Recrutamento e Seleção na área de Industrial e Logística?
2. Como caracterizas a área de Industrial e Logística no que toca ao Recrutamento e Seleção e quais os seus grandes desafios?
3. No processo de R&S, como poderíamos atrair mais candidatos com o perfil adequado?
4. De 1 a 5, quão difícil é reter os candidatos durante o processo de R&S? Porquê?
5. De que forma poderíamos reter os candidatos?
6. Dinâmicas de grupo seria uma boa técnica para reter os candidatos? Porquê?
7. Qual o papel dos clientes na retenção/motivação dos candidatos? Porquê? O que pode ser feito para que os clientes se tornem facilitadores deste processo?

Fonte: Elaboração própria