

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADECCO MARKETING SERVICES

MARISA ISABEL VIEGAS ROCHA BARÃO CHAVES

SETEMBRO-2017

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO RELATÓRIO DE ESTÁGIO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ADECCO MARKETING SERVICES

MARISA ISABEL VIEGAS ROCHA BARÃO CHAVES

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES
DR.^a INÊS MORAIS**

SETEMBRO-2017

Índice

Índice de Acrónimos	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract	iv
Introdução	1
CAPÍTULO I: Revisão da Literatura.....	2
1.1. O <i>Outsourcing</i>	2
1.1.1. O <i>Outsourcing</i> do Recrutamento e Seleção em <i>Contact Center</i>	3
1.2. Processo de Recrutamento e Seleção	4
1.2.1. Planeamento de Recursos Humanos.....	5
1.2.2. Análise de funções	5
1.2.3. Recrutamento	6
1.2.4. Seleção	10
1.2.5. Integração e Socialização	13
CAPÍTULO II: Apresentação da Empresa.....	14
2.1. Grupo Adecco	14
2.2. Adecco Portugal	15
2.3. Caracterização dos Recursos Humanos do CCS Lisboa	16
CAPÍTULO III: Confronto da Revisão de Literatura com o Estágio.....	17
3.1. O <i>Outsourcing</i>	17
3.2. Processo de Recrutamento e Seleção na AMKS CCS.....	17
3.2.1. Planeamento de Recursos Humanos.....	17
3.2.2. Análise de Funções.....	18
3.2.3. Recrutamento	18
3.2.4. Seleção	21
3.2.5. Integração e Socialização	22
CAPÍTULO IV: Descrição das atividades desenvolvidas no Estágio	23
4.1. Recrutamento e Seleção	23
4.2. Apreciação Pessoal da Experiência	29
CAPÍTULO V: Considerações Finais	30
5.1. Conclusão.....	30

5.2.	Limitações do Estudo.....	33
5.3.	Sugestões para trabalhos futuros	33
	Referências Bibliográficas	34
	ANEXOS.....	42
Anexo 1-	Vantagens e Desvantagens do <i>Outsourcing</i>	42
Anexo 2-	Valores do Grupo Adecco	42
Anexo 3-	Distribuição Geográfica Adecco Portugal.....	43
Anexo 4-	Características Adecco Marketing Solutions - Contact Center Solutions ...	43
Anexo 5-	Início do Processo de <i>Outsourcing</i> Adecco CCS.....	46
Anexo 6-	Recrutamento Interno.....	46
Anexo 7-	Recrutamento Externo.....	47
Anexo 8-	Fonte de Recrutamento Externo.....	47
Anexo 9-	Relatório de Avaliação	48
Anexo 10-	Adeconet Portugal	48
Anexo 11-	Portal E-Preselec	49
Anexo 12-	Gestão de Ofertas (Anúncios)	49
Anexo 13-	Pesquisa e Avaliação de Candidatos	50
Anexo 14-	Ficha do Candidato.....	50
Anexo 15-	Avaliação de Candidatos por Oferta.....	52
Anexo 16-	Inscrição Flash de Candidatos	52
Anexo 17-	G3T – Gestão do Trabalho Temporário	53

Índice de Acrónimos

AMKS- Adecco Marketing Services, Lda (Atual Adecco Prestação de Serviços, Lda)

CCS- *Contact Center Solutions*

CV- Currículo Vitae

GARH- Gestão Administrativa de Recursos Humanos

GRH- Gestão de Recursos Humanos

KSA- *Knowledge, Skills and Abilities*

NIF- Número de Identificação Fiscal

ReS- Recrutamento e Seleção

TFM- Trabalho Final de Mestrado

TRH- Técnica de Recursos Humanos

Agradecimentos

A realização deste Trabalho Final de Mestrado é o culminar de um ciclo de estudos que termina. Não posso deixar de agradecer a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para a sua realização.

Agradeço primeiramente à minha família e ao meu namorado, os meus pilares, sem os quais não seria possível ter chegado até aqui. Obrigada pela paciência, confiança depositada e compreensão.

Um obrigado ao Professor Doutor Paulo Lopes Henriques pela orientação e apoio académico no alcance dos objetivos definidos.

Um profundo agradecimento a toda a equipa da Adecco Marketing Services, Contact Center Solutions de Lisboa, pelo espírito de equipa, pela partilha de conhecimentos e pelas experiências. Um especial agradecimento à TRH, Doutora Inês Morais por me ter acompanhado ao longo dos três meses de estágio.

Por fim, um agradecimento final ao ISEG e a toda a Adecco por permitirem que estudantes como eu, possam iniciar a sua carreira profissional desta forma. Obrigada por potenciarem as minhas capacidades.

A todos Vós o meu profundo agradecimento!

Resumo

A adaptação ao meio envolvente é fundamental para a sustentabilidade do negócio, no que concerne à flexibilização do mesmo. Desta forma, as empresas redefinem as suas estratégias de modo a focarem os seus recursos nas atividades que lhes permitem criar vantagem competitiva, optando por externalizar as atividades nas quais não se concentra o seu *core business*. O processo de Recrutamento e Seleção constitui uma dessas atividades. Este processo corresponde a uma das funções mais importantes na Gestão de Pessoas, visto que o desempenho da organização irá depender da qualidade e quantidade dos seus Recursos Humanos. A Adecco apresenta-se como uma empresa especialista nesta área.

O presente Trabalho Final de Mestrado consiste num Relatório de Estágio, onde é descrito o processo de Recrutamento e Seleção na Adecco Marketing Services, Lda, nomeadamente na Unidade de *Contact Center*. Tem início com a revisão da literatura quanto ao outsourcing, ao processo de recrutamento e seleção, particularmente os tipos de recrutamento utilizados, os seus métodos e técnicas de seleção, surgindo depois a apresentação da empresa. De seguida, surge o capítulo do confronto da revisão de literatura com o estágio. E por fim, são descritas as atividades desempenhadas no mesmo.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento, Seleção, *Outsourcing*, *Call Center*, Estágio, Adecco, *RPO*.

Abstract

The adaptation to the surrounding environment is fundamental for the sustainability of the business, as far as its flexibility is concerned. In this way, companies redefine their strategies in order to focus their resources on activities that allow them to create a competitive advantage, opting to outsource activities in which their core business is not concentrated. The Recruitment and Selection process is one such activity. This process corresponds to one of the most important functions in People Management, since the performance of the organization will depend on the quality and quantity of its Human Resources. Adecco presents itself as a specialised company in this area.

The present Final Master's Work consists of an Internship Report, which describes the Recruitment and Selection process in Adecco Marketing Services, Lda, namely in the Contact Center Unit. It starts with a review of the literature regarding outsourcing, the recruitment and selection process, the selection of users, their methods and selection techniques, followed by the presentation of the company. After that, comes the chapter, where the literature review and the internship are discussed. Finally, the activities performed in the intership are described.

Keywords: Human Resources Management, Recruitment, Selection, Outsourcing, Call Center, Internship, Adecco, RPO.

Introdução

No âmbito do Mestrado de Ciências Empresariais, ministrado pelo Instituto de Superior de Economia e Gestão (ISEG), insere-se o presente Relatório de Estágio como Trabalho Final de Mestrado (TFM). O seu propósito é apresentar uma descrição e análise refletiva sobre as atividades desenvolvidas no estágio curricular realizado na empresa Adecco Marketing Services (AMKS) Contact Center Solutions (CCS) Lisboa, na Unidade de *Outsourcing* na área de negócio *Contact Center*, decorrido de 06 de Fevereiro de 2017 a 05 de Maio de 2017. Durante este período estive sob orientação académica do Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, e sob a supervisão da TRH Doutora Inês Morais da AMKS CCS. A realização de um estágio curricular foi desde sempre um dos meus interesses, já que me permitia consolidar conceitos e adquirir experiência profissional, abrindo-me “portas” no mercado de trabalho.

O estágio teve como objetivos o contacto direto com o exercício profissional em contexto empresarial, o desempenho de atividades e tarefas no âmbito de Recursos Humanos (RH) e o desenvolvimento de um processo de Recrutamento e Seleção (ReS) desde o levantamento do perfil até ao fecho do processo.

O relatório é constituído por quatro capítulos. O primeiro apresenta a revisão de literatura, designadamente o *outsourcing*, primeiramente quanto à sua definição e características, e depois em termos do processo de recrutamento em *Contact Center*. Em adição, neste mesmo capítulo, foi abordado o processo de ReS em termos teóricos, referindo o planeamento de RH, análise de funções, recrutamento externo e interno, seleção indicando algumas técnicas e, em suma, a integração e socialização. De seguida, o segundo capítulo aborda o Grupo Adecco, a Adecco Portugal e, por fim a AMKS CCS. Seguidamente, surge o capítulo do confronto da revisão de literatura com o estágio, no

qual é realizada a ponte entre aquilo que é a teoria e a realidade da AMKS CCS. O terceiro capítulo faz menção à descrição das atividades por mim desempenhadas durante o processo de ReS, terminando com uma apreciação crítica pessoal quanto à experiência. O último capítulo é respeitante às conclusões.

CAPÍTULO I: Revisão da Literatura

1.1. O *Outsourcing*

O *outsourcing* permite que as empresas se concentrem no seu *core business*, possibilitando que tenham acesso a serviços profissionais, especializados, de alta qualidade com impacto positivo no desempenho organizacional (Awino & Mutua, 2014, p. 41). Para que o sucesso seja alcançado é importante garantir que a missão, as metas e os objetivos de longo prazo da empresa são alcançados (Kurdi, et al., 2011, p. 456). No entanto, é necessário ter em ponderação quais as vantagens e as desvantagens de recorrer a este tipo de serviço (Anexo 1).

Um dos fatores a ter em consideração antes de recorrer ao *outsourcing* é a escolha das atividades que se pretendem externalizar e o tipo de contrato que se pretende criar (Letica, 2016, p. 80). Awino e Mutua (2014) observaram que tanto atividades nucleares, que não correspondiam a atividades únicas e distintas, como atividades de suporte eram externalizadas. Porém, também existem indícios que algumas empresas também optam por externalizar o seu *core business* (Iqbal & Dad, 2013).

O sucesso do *outsourcing* depende de fatores como: confiança, comprometimento da gestão de topo, comunicação aberta e frequente, planeamento, definição de metas,

coordenação e avaliação de desempenho (Abdul-Halim, et al., 2014). Assim sendo, o cliente deve desde logo definir claramente as suas necessidades, responsabilidades e objetivos, a fim de encontrar um prestador capaz de satisfazê-lo. Contudo, deve estar ciente que não basta a mera seleção de um prestador de serviços para o alcance do sucesso, é fulcral que se estabeleçam laços sinérgicos (Wuyts, et al., 2014). Alguns prestadores de serviços erram ao fornecer um serviço igual a todos os clientes, pensando que o mesmo serviço será suficiente para responder a todas as necessidades (Adizes, 2003).

1.1.1. O *Outsourcing* do Recrutamento e Seleção em *Contact Center*

O rápido crescimento da indústria *Contact Center* tem sido um fenómeno por todo o mundo, nomeadamente na Europa, fomentado pela evolução das tecnologias de informação, o declínio do custo das chamadas de voz e pela sua contribuição para o aumento do emprego (Altitude, 2016). No seio do negócio também tem vindo a suscitar interesse por ser quem melhor conhece as dúvidas e preocupações dos clientes (Hillmer, et al., 2004).

O *outsourcing* do processo de recrutamento é uma atividade comercial em proliferação (Nadda, et al., 2017), que reduz custos, tempo e melhora a qualidade do recrutamento (Bansal, 2014). É dentro desse contexto que os *Call Centers* têm recorrido a este tipo de serviços. A chave para alcançar a eficiência dependerá de colaboradores qualificados e motivados, salários competitivos, retenção, avaliação de desempenho e formação (Adizes, 2003).

Os *Call Centers* necessitam de colaboradores com diversas capacidades, nomeadamente: comunicação oral e escrita acima da média, atendimento ao cliente, *multitask* (ouvir, falar, ler, escrever e analisar ao mesmo tempo), habilidades informáticas (internet, e-mail, teclado) (Sharp, 2003, pp. 141-142), voz agradável e perceptível, boa dicção, discurso

cuidado e educado. Todavia, complementarmente a estes requisitos cada projeto necessita de capacidades adicionais, por exemplo em projetos com cariz comercial é necessário que o colaborador seja influente, persistente, paciente e que possua uma comunicação agressiva.

Os recrutamentos em *Contact Center* são constantes, tendo em conta que existe um elevado *turnover* neste setor. Alguns dos fatores que motivam os colaboradores a abandonarem a organização derivam do facto de existirem poucas opções e perspetivas de carreira, poucas recompensas, pouco reconhecimento e elevado stress (Davidsson, 2017, pp. 33-49). Um dos métodos mais populares para aumentar a satisfação dos colaboradores são os bónus (Jabra, Institute Frost & Sullivan, 2011). Contudo, apesar dos esforços das empresas, não existe uma relação direta entre a satisfação dos colaboradores e a sua retenção (Jabra, Institute Frost & Sullivan, 2011).

O *turnover* tem repercussões no negócio, nomeadamente os custos de novo recrutamento, nova formação e adaptação do novo colaborador, que nos primeiros tempos de trabalho não terá a mesma produtividade e eficiência que um colaborador experiente, para além do tempo que se irá despende em todo o processo (Hillmer, et al., 2004, p. 36). Os exames médicos são outros dos custos.

1.2. Processo de Recrutamento e Seleção

As principais funções de um Departamento de Recursos Humanos (RH) são: planeamento de RH, ReS, formação/treino, planeamento de carreiras e avaliação de desempenho (Anyim, et al., 2012).

O processo de ReS tem dois objetivos: identificação de bons candidatos e construção de uma força de trabalho diversificada (Ryan & Tippins, 2004). A diversidade permite nutrir a criatividade, inovação e, conseqüentemente o crescimento de forma competitiva e sustentada (French & Rumbles, 2010). Para que o sucesso organizacional surja de forma sustentada é essencial a existência de um plano que defina quais os objetivos e estratégias a adotar.

1.2.1. Planeamento de Recursos Humanos

A crescente instabilidade ambiental, as alterações demográficas, as mudanças tecnológicas e a intensificação da concorrência global tornaram o planeamento e o processo de ReS mais complexos (Anyim, et al., 2012).

O planeamento de RH caracteriza-se por ser uma tarefa complexa de previsão de necessidades de RH que procura dar resposta às mesmas (Anyim, et al., 2012), designadamente em termos de quantidade e qualidade, de acordo as estratégias e planos de negócio da empresa. Tem um papel facilitador no processo de ReS ao prestar aconselhamento, clarificando quais as carências, identificando pontos fortes e fracos e garantindo que todas as formalidades são cumpridas (Anyim, et al., 2012, p. 74).

1.2.2. Análise de funções

Previamente ao início do processo de recrutamento, o Departamento de RH deve identificar qual o perfil pretendido para a função (Câmara, et al., 2013), em termos de conhecimentos, capacidades e habilidades (*KSA*) (French & Rumbles, 2010). A identificação do conjunto de competências que são relevantes para as funções deve ser feita tendo em conta a sua missão, envolvente de negócios, estratégia, nunca

negligenciando que a identificação dessas competências deve estar sempre associada à cultura organizacional e periodicamente atualizada (Câmara, et al., 2013).

Num descritivo de funções devem constar competências genéricas, divulgadas por toda a organização e todos os descritivos de funções; e competências específicas necessárias e particulares de cada função (Câmara, et al., 2013). A definição do perfil de KSA, permitirá dar início ao processo de recrutamento, facilitando a elaboração do anúncio.

1.2.3. Recrutamento

“O recrutamento é um processo organizacional que “convida” as pessoas a participarem no processo de seleção de uma empresa, tendo como finalidade atrair um número satisfatório e adequado de profissionais necessários para uma futura ocupação de um cargo” (Coradini & Murini, 2009, p. 60). Todo o processo de recrutamento de RH tem início a partir de uma necessidade interna da organização que será emitida formalmente. Quanto mais candidatos obtiver a oferta, maior a probabilidade de encontrar uma pessoa que seja adequada aos requisitos exigidos para o cargo (Coradini & Murini, 2009).

O processo de recrutamento tem mudado significativamente nas últimas décadas. A individualidade de talentos requer esforços especiais neste processo, levando a que as empresas optem por recorrer a agências externas, focadas em realizar as atividades de recrutamento (Sinha & Thaly, 2013). As agências de recrutamento, são especialistas em encontrar candidatos adequados, de forma significativamente mais rentável e eficiente (French & Rumbles, 2010), apesar de dispendioso, permitem aos seus clientes focarem-se no seu *core business* (Baylão & Rocha, 2014).

Existem dois tipos de recrutamento: Interno e Externo. Segundo DeVaro (2016) existe uma maior probabilidade de recrutamento externo em vagas menos qualificadas, como

por exemplo em *Call Center*, enquanto que no setor fiscal e advocacia dá-se preferência ao recrutamento interno. Uma organização que atue num mercado competitivo deve colocar mais ênfase nas fontes externas, enquanto uma organização que atua num mercado lento e com mudanças lentas deve optar pelo recrutamento interno (Muscalu, 2015). O recrutamento interno é mais usual do que o recrutamento externo, porém, a sua eficácia depende das políticas da empresa (DeVaro, 2016).

1.2.3.1. Recrutamento Interno

O recrutamento interno refere-se ao preenchimento de determinada vaga ou oportunidade recorrendo aos funcionários de uma empresa, seja através de promoção (movimentação vertical), transferência (movimentação horizontal ou lateral) ou transferência com promoção (movimentação diagonal) (Baylão & Rocha, 2014, p. 4).

Este tipo de recrutamento deve ser preferido ao recrutamento externo quando as competências específicas são importantes, as promoções são cruciais para motivar os trabalhadores e quando um erro de contratação pode causar grandes inconvenientes. É pouco arriscado, pouco incerto quanto à produtividade, cria fortes incentivos aos colaboradores e o tempo gasto em formação e socialização é reduzido (DeVaro, 2016) (Richardson, 2012). Todavia, é menos flexível comparativamente ao recrutamento externo (Richardson, 2012).

As vagas podem ser divulgadas através da rede intranet, nomeações internas e centros de desenvolvimento de carreira (Heneman, 2006).

1.2.3.2. Recrutamento Externo

Consiste no processo de identificação e atração de candidatos externos à organização para uma determinada vaga (Heneman, 2006). Este tipo de recrutamento é usado sobretudo

quando a empresa não tem colaboradores válidos para preencher a vaga ou os candidatos externos têm uma qualidade superior à dos seus colaboradores (DeVaro, 2016), ou seja, o recrutamento externo é utilizado quando este é significativamente superior ao interno (Chan, 1996). Possui diversas vantagens, nomeadamente a importação de novas ideias e resoluções de problemas, renovação e enriquecimento dos RH (Baylão & Rocha, 2014) e das bases de dados (Câmara, et al., 2013). Tende a ter maior potencial de crescimento, mas também uma maior probabilidade de dano. Um erro de recrutamento pode revelar-se num enorme custo e perda de tempo, já que este tipo de recrutamento é mais arriscado. Pode ainda frustrar os colaboradores que esperam oportunidades para se desenvolverem (Baylão & Rocha, 2014).

1.2.3.2.1. Fontes de Recrutamento Externo

A escolha dos canais de recrutamento a usar depende da função a recrutar, da marca do empregador, dos RH e do orçamento. Cada canal de recrutamento oferece diferentes benefícios, pelo que o mais seguro é ter métricas para medir a eficácia e eficiência de cada técnica, todavia a que funcionar melhor para uma empresa pode não funcionar para outra (Sinha & Thaly, 2013). O ideal é utilizar uma multiplicidade de canais para abranger uma maior amplitude de candidatos (Sinha & Thaly, 2013). O meio de recrutamento escolhido deve assegurar a existência de um número suficiente de candidatos devidamente qualificados, a partir do qual se vai realizar a seleção, sem que existam grandes volumes de candidatos inadequados (French & Rumbles, 2010).

- a) **Escolas e Universidades:** As empresas têm optado por contactar universidades e escolas seja para divulgação, conferências ou palestras. Estas têm como objetivo atrair candidatos e promover a organização mostrando os seus objetivos,

estrutura e oportunidades de trabalho (Baylão & Rocha, 2014). Todavia, este método de recrutamento apesar de ser mais barato e conveniente tem a desvantagem de que um grande número de candidatos não tem experiência e só estará disponível por alguns períodos (Richardson, 2012).

- b) **Referências:** Recrutar candidatos que foram sugeridos pelos funcionários atuais é uma prática comum, apesar destes serem semelhantes aos que não foram referenciados por colaboradores. No entanto, a diferença reside no facto de que os primeiros são menos propensos a desistir, logo são mais rentáveis, para além de que são mais inovadores e têm menos acidentes (Burks, et al., 2013).
- c) **Consulados, Embaixadas, Câmaras Municipais, IEFP:** Alguns projetos requerem esforços adicionais devido à dificuldade de encontrar candidatos adequados à função (por exemplo os perfis comerciais), levando as empresas a recorrer a estas fontes.
- d) **E- Recrutamento:** Uma das fontes mais atuais de recrutamento é a internet (E-Recrutamento) através dos *social media*, portal da empresa e emprego. Esta fonte permite às empresas obter recursos a baixos custos (Sinha & Thaly, 2013), um alcance de candidatos mais rápido, com menos encargos e sem limites geográficos. Assim sendo, Sinha e Thaly (2013) apontam que a internet permite desenvolver processos de recrutamento altamente competitivos. Os benefícios para os candidatos derivam da sua facilidade, rapidez e conveniência (French & Rumbles, 2010).

Existem diversas fontes de e-recrutamento, designadamente:

- Anúncios no Website da Empresa/Bases de Dados: Normalmente as empresas iniciam o processo com a análise das suas bases de dados, procurando candidatos

que preenchem os requisitos necessários. Estas são constituídas por candidaturas a anúncios no website, registos no portal, candidaturas espontâneas e por dados de candidatos anteriores que não foram admitidos, mas que disponibilizaram os seus dados. Este é o sistema de recrutamento com menor custo, mas que quando usado e tratado corretamente permite poupar muito tempo de pesquisa (Baylão & Rocha, 2014).

- Sites de Emprego: são sites mantidos por empresas especializadas em recrutamento online e que divulgam oportunidades de várias empresas que são suas clientes (ABRAPP, 2015, p. 17)

- Redes Sociais: Neste contexto os funcionários estão “sempre ativos” na pesquisa de novas oportunidades (Deloitte UnIversIty Press, 2016). O Facebook, o Twitter e o LinkedIn são algumas das mais conhecidas (French & Rumbles, 2010), pelo que as redes sociais estão a tornar-se os canais preferidos para a promoção da marca do empregador (LinkedIn, 2015).

1.2.4. Seleção

“É o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor corresponde aos critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado” (Coradini & Murini, 2009, p. 65).

Cada etapa de seleção representa um momento de decisão, visando aumentar o conhecimento sobre as experiências, habilidades e motivações do candidato, com o objetivo de tomar uma decisão final consciente. Todas as metodologias aplicadas para a seleção são válidas e adequadas desde que utilizadas por profissionais capacitados e responsáveis (Baylão & Rocha, 2014).

O método de seleção habitual é utilizado tendo em consideração somente o descritivo de funções procurando um perfil específico que se adapte à função, através de entrevistas. Esse perfil inclui apenas critérios como as *KSAs*, negligenciando inúmeros fatores que afetam o desenvolvimento da empresa a longo prazo (French & Rumbles, 2010). Este processo de seleção atual não está desenhado para acompanhar as necessidades das organizações modernas nem para enfrentar as alterações do meio envolvente (Cavalcanti, 2009). Nesta abordagem são deixadas de lado questões estratégicas como: adaptação cultural entre empresa e empregado, valores, expectativas intrínsecas do indivíduo e planos de carreira. Ao longo dos anos foi-se reconhecendo que as aptidões técnico-profissionais (habilitações e experiência) de pouco serviam se o colaborador não se mostrasse disposto a colocá-las ao dispor da empresa, e se os seus objetivos não estiverem alinhados com os da organização (Câmara, et al., 2013). Cavalcanti (2009) sugere uma nova metodologia de atração de RH com o objetivo de criar uma interface entre a gestão do conhecimento e a GRH que inclua, para além do que já foi referido, também as potencialidades individuais, o poder de adaptação a situações novas, criatividade empreendedora e a facilidade de expressão. Para a concretização deste conceito as empresas procuram trabalhadores que sejam "flexíveis", que consigam contribuir para funções de trabalho adicionais ou mudanças (French & Rumbles, 2010, p. 180). Logo, a escolha do fator de seleção deve ser consistente com a direção estratégica e cultura da organização (Golec & Kahya, 2006). O foco são as habilidades sociais, objetivando-se o ajuste com a organização (Cheng, 2014).

1.2.4.1. Técnicas de Seleção

- a) Análise Curricular: Representa uma das primeiras fases do processo de seleção, pois tem como objetivo eliminar os candidatos que não cumprem os pré-requisitos

exigidos para a função. Esta é uma fase de triagem em que se analisa sobretudo o CV de cada candidato. A utilização apenas desta técnica é insuficiente pois não proporciona uma visão real do candidato (Coradini & Murini, 2009).

- b) Entrevista telefónica: Tem um papel muito importante no processo de recrutamento em *Call Center*, tendo em conta que permite aferir aptidões comunicativas, habilidades telefónicas, nomeadamente no que diz respeito ao posicionamento da voz e aptidões comerciais. Adicionalmente, irá revelar a atitude, entusiasmo e a sua criatividade para resolver problemas (Sharp, 2003).
- c) Testes: Existe uma grande variedade de testes, nomeadamente: idiomas, habilidades mentais, testes de conhecimento, testes situacionais (práticas do dia-a-dia), testes psicológicos e testes de personalidade (Coradini & Murini, 2009). Têm como finalidade expor pontos fracos/fortes que possam ser relevantes para o desempenho da função (Câmara, et al., 2013).
- d) Dinâmica de grupo: O seu objetivo é a participação dos candidatos em simulações das atividades quotidianas da função. Pretende-se a observação de atitudes, postura, linguagem, relacionamento interpessoal, traços de personalidade, interesses e comprometimento com a tarefa. Através da observação e análise dos candidatos é possível realizar projeções de atitudes e comportamentos futuros. São avaliadas inúmeras características que de outra forma não era possível, nomeadamente a liderança, iniciativa, espontaneidade, capacidade de argumentação, capacidade para atuar sob pressão, entre outras (Coradini & Murini, 2009).
- e) Entrevista Presencial: É uma técnica simples e direta que procura averiguar as aptidões técnicas, dimensões comportamentais, o potencial e a capacidade de

integração dos candidatos (Câmara, et al., 2013). Tem como finalidade obter, esclarecer e aprofundar informações pessoais e profissionais. A entrevista permite verificar aspetos verbais e não verbais (Coradini & Murini, 2009).

As entrevistas podem ser estruturadas ou não estruturadas. As entrevistas não estruturadas são aquelas em que as questões não são preparadas e, como tal, não existem métricas para avaliar o desempenho dos candidatos. Por outro lado, as entrevistas estruturadas, consistem num conjunto específico de questões que são concebidas para avaliar os *KSAs* críticos e fornecem critérios de classificação padronizados facultando a possibilidade de julgamento segundo a qualidade e a eficácia das respostas dadas (French & Rumbles, 2010).

Sharp (2003) defende que o processo de ReS em *Contact Center* deve incluir simulações telefónicas, entrevistas comportamentais, testes de escrita e datilografia, controlo de referências, avaliação das competências de vendas e de atendimento ao cliente.

1.2.5. Integração e Socialização

O processo de socialização começa com o processo de recrutamento (Reinert, et al., 2012). Independentemente dos métodos e técnicas utilizados no ReS, os novos funcionários ainda não estão integrados à cultura organizacional. A cultura envolve valores, atitudes, crenças, tradições que devem ser transmitidos aos novos elementos da organização. O processo de adaptação à cultura denomina-se socialização. É de extrema relevância que os candidatos se adaptem e que encarem a organização como sua, pois colaboradores envolvidos sentem-se mais satisfeitos e com maior intenção de permanecer na organização (Sutarjo, 2011). A organização tem uma capacidade limitada de controlar a socialização, mesmo em processos bastante formalizados (Reinert, et al., 2012).

CAPÍTULO II: Apresentação da Empresa

2.1. Grupo Adecco

O Grupo Adecco, fornecedor líder mundial de soluções de Recursos Humanos (RH), nasceu da fusão das empresas ADIA (Suíça) e ECCO (França) em 1996. Está sediado em Zurique, Suíça, e possui 5.100 filiais em mais de 60 países, empregando mais de 33.000 colaboradores (The Adecco Group, 2016, p. 4). O grupo atua através de marcas globais como a Adecco, Modis, Badenoch & Clark, Spring Professional, Lee Hecht Harrison e Pontoon. O propósito do Grupo Adecco é contribuir para melhoria da carreira profissional do capital humano, intervindo no seu recrutamento, seleção, formação e integração no mercado de trabalho, ao mesmo tempo que melhora a Gestão dos Recursos Humanos (GRH) dos seus clientes, através da sua flexibilidade e competitividade. Assim sendo, a sua visão pode facilmente ser definida através do seu *slogan* "Better Work, Better Life", realçando a sua ambição em proporcionar melhores trabalhos e melhores vidas tanto a indivíduos como a organizações, num ambiente onde são dadas oportunidades de formação, desenvolvimento, especialização e progressão na carreira. Pretende auxiliar os seus parceiros no alcance dos seus objetivos pessoais e profissionais de forma eficaz e eficiente, investindo continuamente nos seus recursos para se manterem inovadores e competitivos¹. A Adecco atua de acordo com cinco valores: foco no cliente, paixão, espírito empreendedor, responsabilidade e trabalho de equipa (Anexo 2).

¹ Presente no Website: <https://www.adecgroup.com/our-company/>; <http://www.adecco.co.in/about-us/betterworkbetterlife.aspx>

2.2. Adecco Portugal

A Adecco surge em Portugal em 1989 e foi a primeira empresa do setor a obter a certificação de Qualidade em ReS de pessoal temporário e permanente. Atualmente já conta com uma rede de 17 agências (Anexo 3) e uma estrutura interna com mais de 190 colaboradores, proporcionando diariamente trabalho a mais de 8.000 pessoas, colocadas em cerca de 1.500 clientes de vários setores de atividade². Desenvolve a sua atividade em diversas vertentes de RH, nomeadamente nas áreas de ReS Especializado, Trabalho Temporário, *Contact Center*, *Training*, *Outsourcing* e *International Mobility*, no entanto apenas irei abordar as áreas onde desempenhei funções.

A **Adecco Outsourcing** é uma empresa especializada na externalização de processos de negócio intensivos em RH, que oferece os recursos e os meios técnicos necessários, responsabilizando-se por toda a atividade externalizada. As divisões especializadas que oferecem estes serviços são: *Industrial & Logística*, *Office*, *Sales Marketing* e *CCS*³. Recrutar, selecionar, contratar, formar e reter os melhores profissionais para cada área e gerir operações é a sua função.

A **Adecco CCS** foi criada em 1997 com o objetivo de dar resposta às necessidades dos clientes na área das telecomunicações. É uma especialização cujo foco é a Gestão, Otimização e Desenvolvimento de *Contact Centers* na casa dos clientes ou nas suas instalações. Oferece um vasto leque de serviços, nomeadamente linhas de apoio a clientes, gestão de equipas *Inbound/Outbound/BackOffice*, monitorização da qualidade dos *Contact Centers*, inquéritos de satisfação, agendamento de reuniões comerciais, campanhas de vendas, atualização e segmentação de bases de dados e componentes

² Presente no Website: <http://www.adecco.pt/sobre-nos/>

³ Presente no Website: <http://www.adecco.pt/empresas/outsourcing/>

tecnológicas (*Click to Call/Click to Chat*)⁴. Atua em diferentes setores de atividade nomeadamente telecomunicações, banca, seguros, entre outros.

2.3. Caracterização dos Recursos Humanos do CCS Lisboa

O meu estágio ocorreu na AMKS CCS Lisboa, no Entrepasto, Praça José Queirós N°1, Piso 3, Unidade de *Outsourcing* na área de negócio *Contact Center*.

A AMKS CCS tem a si associados 3 *Contact Centers*: CCS Sul, CCS Lisboa e Onsite ZON, sendo que trabalhei com ambos, especialmente o de Lisboa, onde ocorreu o estágio⁵. O funcionamento dos 3 *Contact Centers* encontra-se descrito no anexo 4 (i).

Ao todo a delegação de AMKS CCS tem 1 TRH, que está responsável por 333 colaboradores (Anexo 4, ii), das mais diversas categorias profissionais, nomeadamente 126 Assistentes de BackOffice e 148 Operadores de *Call Center*. A Adecco procura ter uma mão-de-obra diversificada tanto no que diz respeito em termos de género como de idades, tendo em conta que de 333 colaboradores, 181 são mulheres e 152 são homens (Anexo 4, iii). Em termos de idades existe uma amplitude de 43 anos, pois o colaborador mais velho tem 62 anos e o mais novo 19 anos, sendo que mais de 50% dos colaboradores tem entre 36 anos e os 27 anos (Anexos 4, iv).

Em termos de contratos, existem 91 efetivos e 229 trabalhadores com contrato incerto (Anexos 4, v). No que diz respeito à antiguidade 192 dos colaboradores foram contratos

⁴ Presente no Website: <http://www.adecco.pt/empresas/contact-center/>

⁵ Nota: Os dados apresentados são referentes ao início de Maio, pelo que entretanto podem ser sido registadas alterações.

entre 2015 a 2017 (Anexos 4, vii). A grande maioria (271 trabalhadores) dos colaboradores trabalha a tempo inteiro (Anexos 4, vi).

O acompanhamento é mais próximo aos colaboradores do CCS Lisboa. Como tal, a TRH tem semanalmente o objetivo de visitar os seus clientes, com o objetivo de manter o acompanhamento dos trabalhadores das restantes delegações.

CAPÍTULO III: Confronto da Revisão de Literatura com o Estágio

3.1. O Outsourcing

A AMKS CCS atua em processos que não pertencem ao núcleo duro da atividade da empresa, nas quais não existe autonomia e sustentabilidade própria. Oferece os recursos e os meios técnicos necessários e responsabiliza-se por toda a atividade externalizada, seja em atividades de *Contact Center* e/ou de ReS.

Como forma de reduzir o elevado *turnover* característico deste setor, a Adecco opta por fornecer bónus aos seus colaboradores. Nesse sentido a AMKS CCS Lisboa, colocou nas suas paredes frases motivadoras, concede prémios de produtividade tais como telemóveis e liquidificadoras ou ainda prémios monetários de assiduidade, pontualidade ou produtividade. No entanto, tal como indicia Jabra, Institute Frost & Sullivan (2011) não existe uma relação direta entre a retenção e os bónus.

3.2. Processo de Recrutamento e Seleção na AMKS CCS

3.2.1. Planeamento de Recursos Humanos

O dia de uma TRH é sempre agitado, portanto torna-se fulcral realizar planeamentos relativamente a todas as atividades, tarefas e visitas a clientes, tentando diariamente agir de forma proativa e cada vez menos reativa. A Adecco exige semanalmente que as suas TRH usem e usufruam do portal *reporting*, o qual lhes permite realizar registos em termos

de admissões, abandonos e FTE (*Full Time Equivalent*). Adicionalmente, existe ainda a plataforma da Gestão do Recrutamento Pendente na qual é inserida a situação do recrutamento, ou seja, quantos processos estão em aberto, se já foram enviados CV ao cliente e quantas vagas ainda existem. Estas plataformas além de permitirem que as TRH se organizem, têm como objetivo que a Direção Regional analise o fluxo de trabalho.

3.2.2. Análise de Funções

No caso particular da AMKS CCS, a definição dos requisitos necessários para o desempenho correto das funções é delineada pelo cliente. De qualquer das formas, tanto o cliente como a Adecco têm sempre em consideração não só o ajuste entre o candidato e a função, mas também o ajuste entre o candidato e a organização/equipa.

Em termos de competências, tal como indicado por Câmara, et al. (2013) as competências genéricas usuais são a fluência verbal, linguagem coerente, proatividade, capacidade de gestão de tempo e trabalho em equipa. Por outro lado, temos como competências específicas a fluência verbal em inglês/francês, perfil comercial e experiência em *outbound*.

3.2.3. Recrutamento

O processo de ReS é constituído por várias etapas que se iniciam com a reunião comercial entre consultor comercial, gestor de operações e cliente, e terminam com o acompanhamento ao colaborador ou com a sua saída da organização. Em todo este processo estão inerentes inúmeras funções de GARH, que vão desempenhando um papel fulcral em todo o ciclo.

A AMKS CCS, sendo uma empresa de *outsourcing* opta com pouca frequência pelo **Recrutamento Interno**. São poucas as situações em que é realizado este tipo de recrutamento, no entanto procura-se dar sempre resposta às necessidades e interesses dos

bons colaboradores. Quando é aberto recrutamento para um projeto com boas perspectivas de futuro e com boas condições, a TRH reúne-se com o colaborador que pensa ajustar-se mais ao projeto e apresenta-lhe o mesmo, tendo como objetivo perceber se estaria interessado. Normalmente as alocações para outros projetos são realizadas quando existe indicação que o colaborador procura outra oportunidade. Caso o trabalhador manifeste interesse na proposta, o seu CV é enviado ao cliente, o qual fará a sua triagem curricular, e caso alegue interesse é agendada uma entrevista entre ambos. No final o cliente dá feedback relativamente à entrevista e a TRH ou estagiário entra em contacto com o colaborador para lhe transmitir o mesmo. Se tudo correr bem o colaborador é transferido para outro dos projetos e é aberto recrutamento para o projeto do qual saiu (Anexos 6). Estas situações ocorreram sobretudo entre projetos de part-time para full-time.

Outra das situações é aumentar a carga horária, mas não retirando do projeto inicial, ou seja, o colaborador consegue conciliar os horários de ambos os projetos, dentro das normas legais.

O **Recrutamento Externo** é o método mais usado, porém não implica que os novos colaboradores tenham uma qualidade superior aos colaboradores dos restantes projetos. Este tipo de recrutamento surge como resposta a uma necessidade constante de aumento ou substituição da mão-de-obra. Contudo, a Adecco procura em todas as situações melhorar os serviços que presta. No Anexo 7, está presente uma ilustração demonstrativa do processo de Recrutamento Externo.

3.2.3.1. Fontes de Recrutamento Externo:

- a) **Escolas e Universidades:** A Adecco promove o seu trabalho ao marcar presença em diversas iniciativas nas universidades e escolas. No caso específico da AMKS

CCS existem projetos que devido à sua pequena carga horária e ao facto de não ser necessária experiência em *Call Center*, a sua força de trabalho é constituída maioritariamente por jovens estudantes. Assim sendo, a TRH dirige-se até às universidades para distribuir *flyers* relativos a esses projetos.

- b) **Referências:** No caso da AMKS CCS eram muitas as situações em que os colaboradores sugeriam amigos, conhecidos e familiares. A TRH avaliava o CV, e se o candidato referenciado preenchesse os requisitos necessários para algum dos projetos, seria contactado para ir a entrevista para o conhecer. Caso o candidato não fosse válido, o CV seria enviado para outras TRH de diversas áreas de negócio, nas quais o CV se enquadrasse melhor, de acordo com a área de formação e experiência.
- c) **Consulados, Embaixadas, Câmaras Municipais, IEFP:** A Adecco tem parcerias com o IEFP, que diariamente envia CV's à TRH, para que os mesmos sejam analisados. Esta fonte torna-se relevante devido ao elevado número de processos de recrutamento em aberto e aos curtos prazos para satisfazê-los, especialmente em projeto de cariz comercial.
- d) **E-Recrutamento:** É o tipo de recrutamento mais utilizado devido à sua facilidade de utilização e baixo custo. Existem variadas fontes de e-recrutamento, designadamente:
- Anúncios no Website da Empresa/Bases de Dados: A Adecco tem uma base de dados denominada E-Preselec que permite às TRH serem mais eficientes nos seus processos de recrutamento. Esta base de dados está associada às candidaturas aos anúncios no site da Adecco. A base de dados permite não só aceder ao perfil de cada candidato, como também avaliá-lo de acordo com a entrevista e testes. As

candidaturas espontâneas contribuem para o aumento das bases de dados, pelo que são normalmente recebidas através de e-mail, no entanto alguns candidatos optam por dirigir-se às instalações entregar o seu CV.

- Sites de emprego: Por vezes são colocados anúncios em portais de emprego, tais como Net-Empregos, SAPO e Indeed. Os portais de emprego permitem aceder a candidatos que não estão inseridos nas bases de dados da Adecco.

- Redes Sociais: A Adecco Portugal tem um perfil no Facebook⁶ no qual vai partilhando as ofertas das diferentes delegações. Adicionalmente, a AMKS CCS tem um Facebook⁷ (Anexo 8) para promover as suas próprias ofertas, bem como para mostrar algumas das suas iniciativas. As TRH também tendem a partilhar ofertas através dos seus perfis pessoais em Grupos de emprego no Facebook e no LinkedIn. Porém é com maior regularidade que se recorre ao primeiro do que ao segundo.

3.2.4. Seleção

A AMKS CCS recebe dezenas de candidaturas por dia, pelo que é fundamental ter em atenção o cumprimento dos pré-requisitos para que não seja despendido tempo em contactos telefónicos e entrevistas desnecessárias.

- Análise Curricular: O principal aspeto tido em consideração é a experiência, todavia dependendo do projeto são também considerados os idiomas e a área de formação (seguros).

- Entrevista Telefónica: O primeiro contacto com os candidatos é realizado telefonicamente, tendo como objetivo o agendamento de uma entrevista/dinâmica

⁶ <https://pt-pt.facebook.com/AdeccoPortugal/>

⁷ https://pt-pt.facebook.com/AdeccoContactCenter/?ref=page_internal

presencial. No entanto, devido à inflexibilidade horária de alguns candidatos é necessário apresentar algumas informações relativas ao projeto, nomeadamente em termos de funções, ou realizar integralmente a mesma por este meio.

- Testes: Somente são realizadas simulações telefónicas (vagas comerciais), testes orais de idiomas (inglês/francês), e testes situacionais (maioritariamente na área comercial). Com estes testes pretende-se confirmar se o candidato está apto. Normalmente os testes são realizados em contexto de entrevista pelos supervisores e a TRH.

- Dinâmicas de Grupo: São realizadas diariamente dinâmicas de grupo por não ser possível em termos temporais realizar entrevistas individuais a todos os candidatos. A maior parte das dinâmicas não tem como principal objetivo realizar simulações do quotidiano, no entanto podem ser constatadas determinadas características de personalidade durante a interação dos candidatos, como por exemplo espírito de equipa, interação interpessoal, competências comunicacionais e gestão do conflito. O número de candidatos comum por dinâmica é entre 2 a 3 pessoas, no entanto, em alturas de maior avulto podem chegar aos 5 ou mais candidatos.

- Entrevistas Presenciais: As entrevistas são estruturadas, pelo que existem um conjunto de questões a serem respondidas, no entanto existe abertura para outras perguntas. Pretende-se que a entrevista decorra de forma natural, evitando transparecer ser um interrogatório. Maioritariamente são realizadas entrevista em grupo.

3.2.5. Integração e Socialização

No âmbito da integração e socialização, é entregue um manual de acolhimento, um documento com informações sobre a formação inicial, respetivamente o seu conteúdo programático e o contrato formação. A primeira fase da formação é teórica,

correspondendo à apresentação da empresa cliente, as suas áreas, apresentação projeto e funções, etc. A seguinte fase de formação diz respeito à formação *on job*, nomeadamente *side by side* com os colegas de trabalho que já se encontram a desempenhar funções. Habitualmente, no final da formação os novos colaboradores já estão adaptados à cultura da AMKS CCS.

CAPÍTULO IV: Descrição das atividades desenvolvidas no Estágio

O capítulo que se segue corresponde à descrição das atividades por mim desenvolvidas ao longo do estágio na AMKS CCS com localização no Entrepasto, Unidade de *Outsourcing* na área de *Contact Center*, de Segunda a Sexta-Feira, entre as 09h00 e as 18h00.

Considerei importante realizar um estágio curricular pois permitia-me adquirir experiência profissional, perceber a realidade empresarial e colocar em prática alguns dos conhecimentos anteriormente adquiridos. O estágio teve início dia 06 de Fevereiro de 2017 e terminou a 05 de Maio de 2017, por um período de 3 meses e com a duração mínima de 400 horas. No decorrer do mesmo desempenhei funções de ReS e GARH, sempre com supervisão da TRH, DR^a Inês Morais (Anexo 4, viii).

4.1. Recrutamento e Seleção

A primeira semana de estágio foi uma semana de adaptação e de absorção, na qual fui apresentada à equipa do CCS Lisboa, equipa com a qual trabalhei e convivi diariamente. Nessa semana acompanhei a TRH, DR^a Inês Morais em todas as fases do processo ReS e nas tarefas de GARH para que rapidamente pudesse aprender a realizar as minhas funções diariamente de forma autónoma.

Desta forma, a primeira fase do *outsourcing* na Adecco corresponde a uma reunião entre o cliente, o consultor comercial e o gestor de operações, com o objetivo de definirem o que é mais adequado para cada cliente de acordo com as suas necessidades, objetivos e ofertas. Na reunião são definidas as responsabilidades, objetivos, perfil a recrutar, categoria profissional, funções, requisitos, número de vagas, condições a oferecer, entre outros aspetos que possam ser relevantes (Anexo 5). Nesta primeira fase do processo de ReS, não há grande envolvimento do departamento de RH, pelo que a TRH só conhece os termos do projeto e todas as informações referentes ao mesmo posteriormente à reunião. Após o *briefing* onde são dados a conhecer os pormenores do projeto, a TRH realiza cautelosamente o anúncio da oferta, sendo que este deve ser colocado o mais célere possível para que sejam adquiridas candidaturas. O anúncio é rapidamente colocado no portal da Adecco e em sites de emprego.

Posto isto, a TRH procede à triagem curricular através da aplicação de filtros na base de dados OLA, de forma a encontrar candidatos aptos, pois ainda não existem candidaturas. O contacto telefónico com estes candidatos deve ser mais informativo, considerando que não foi o candidato que se candidatou. Nesta fase o estagiário deve estar atento e tirar notas, para que posteriormente possa ele mesmo efetuar a triagem curricular. Adicionalmente, é realizada a ficha de condições, a qual é entregue a todos os candidatos entrevistados, bem como assinada e anexada ao CV/ficha da E-Preselec. Esta fase inicial dos projetos é uma fase de aprendizagem e, sobretudo de observação para o estagiário, ou seja, tem um papel menos ativo e sobretudo de suporte à TRH. Contudo, o mesmo pode participar ativamente em projetos já a decorrer. Desta forma, o desenvolvimento das minhas funções foi sobretudo em projetos cuja aplicação já foi testada.

Diariamente, por volta das 16h30 começava a realizar as triagens curriculares dos vários projetos, para assim que possível começar a contactar os candidatos com o objetivo de perceber se mantinham o interesse no projeto. Caso a resposta fosse afirmativa, tinha de aferir a sua disponibilidade para se dirigirem até às instalações da AMKS CCS, para terem uma entrevista comigo ou com a TRH. Depois de realizados todos os contatos telefónicos enviava um e-mail de confirmação de entrevista, bem como um e-mail para o segurança do edifício com a indicação das entradas do dia seguinte.

Inicialmente acompanhei a Dr^a Inês Morais nas entrevistas/dinâmicas de grupo, dando-me sempre possibilidade de intervir nas mesmas. À medida que a minha supervisora ia realizando, eu ia retirando alguns apontamentos no relatório de avaliação (Anexo 3.1.) no qual eram descritos aspetos como a atitude, aptidão, motivação e observações relativamente ao(s) candidato(s). Ao acompanhar a TRH nestas entrevistas/dinâmicas de grupo aprendi como executá-las e, assim que me senti confortável, comecei a realizá-las sozinha. Primeiramente comecei com candidatos enviados por referências, tentando perceber se eram válidos para algum projeto e, posteriormente, comecei a realizar entrevistas para os diversos projetos, pelo que fiquei principalmente encarregue por um projeto part-time na área das televendas. Este projeto requeria muito do meu tempo, pois eram os recrutamentos constantes e numerosas as vagas em aberto – 10 a 20 candidatos para iniciarem a formação.

Apesar dos *Contact Centers* não serem muito exigentes em termos de conhecimentos técnico-profissionais e de serem muitas as candidaturas recebidas por dia (dependendo do cariz e do setor do projeto), a verdade é que nem sempre é fácil recrutar para esta área, sendo que é especialmente difícil recrutar para projetos *outbound* e para *part-time*. Ao longo das entrevistas que realizei, apercebi-me que existe algum medo, se assim se pode

chamar, relativamente a esta área. Muitos dos candidatos quando eram contactados pela primeira vez bastava ouvirem *call center* e diziam desde logo que não estavam interessados, pois associavam à área comercial, a trabalhos temporários, a recibos verdes e a um ambiente stressante. Era fundamental conseguir explicar quem é Adecco, quais as condições e quais as possibilidades futuras para que os candidatos percebessem que existem diversos tipos de projetos, que todos os nossos projetos eram a contrato de trabalho e com continuidade. Por dia estavam agendadas cerca de 11 entrevistas e compareciam somente 6 pessoas.

À medida que o estagiário considerar ter encontrado candidatos aptos para a oferta, deve comunicar à TRH, explicitando e descrevendo os motivos pelos quais considera serem ajustados. Dessa forma, a TRH fará algumas questões de forma a garantir se são candidatos adequados às exigências do cliente. Caso a TRH considere apropriado irá juntar este candidato ao seu *pool* de candidatos, que serão mais tarde enviados ao cliente. Para o cliente são habitualmente enviados relatórios de avaliação ou o próprio CV. O estagiário tem de executar várias vezes os relatórios de avaliação, o qual é idêntico ao CV, no entanto segue um *template* da Adecco e tem algumas considerações do entrevistador. Após o envio dos CV/relatórios de avaliação a TRH aguarda feedback do cliente, relativamente à triagem curricular. Caso passe à próxima etapa, também é da responsabilidade da Adecco transmitir o feedback ao candidato.

Para além da formação dada quanto ao processo de ReS, também foi necessário aprender a manusear as plataformas da rede Adecco Portugal: base de dados OLA, portal da E-Preselec e G3T (Gestão Trabalho Temporário).

A E-Preselec permite gerir tudo aquilo que é relativo às ofertas em termos de candidaturas. É uma plataforma que facilita a vida das TRH, por ser acessível, rápida e conveniente. No Anexo 11 está presente uma ilustração das secções desta plataforma. As que mais usei foram “Gestão de Ofertas (anúncios)”, “Pesquisa e Avaliação de Candidatos”, “Avaliação de Candidatos por Oferta (anúncio)”, “Inscrição Flash de Candidatos” e “XPert”.

Gestão de Ofertas	Tendo em conta que os anúncios já haviam sido realizados e publicados pela TRH, a minha função era atualizá-los diariamente no site da Adecco, Sapo e Net-Empregos. Como é possível verificar no Anexo 12, os anúncios contêm informações como categoria profissional, descrição das funções, requisitos, condições (sem revelar valores salariais), número de vagas, sem nunca divulgar o nome do cliente.
Pesquisa e Avaliação de Candidatos	Procede-se ao registo do feedback da entrevista, especificamente se o candidato passou na entrevista com o consultor, se o seu cv é enviado ao cliente, se o cliente pretende entrevistá-lo, se recusou a oferta, etc (Anexo 13). Adicionalmente é também avaliado como apto, não apto e potencial conforme o projeto que apresentámos, mas também pode ser avaliado como apto ou potencial para outros projetos. A avaliação fica registada na ficha de candidato da base de dados OLA (Anexo 14).
Avaliação de Candidatos por Oferta	É a principal ferramenta utilizada na triagem curricular, através da qual se verificam as candidaturas dos projetos. Os potenciais CV's são guardados numa pasta partilhada com a TRH para que depois seja dado o aval para contactar, pelo que estes são categorizados como pré-selecionados. Os candidatos que não cumprem os requisitos são categorizados como não selecionados, sendo possível enviar automaticamente um e-mail com esta informação através do portal (Anexo 15).
Inscrição Flash de Candidatos	Corresponde ao local onde são registados os entrevistados que ainda não se encontram inscritos na base de dados. Para proceder à inscrição do candidato é necessário o NIF, telemóvel, data de nascimento, e-mail e número do cartão de cidadão (Anexo 16). Complementarmente, esta secção possibilita, através da pesquisa pelo NIF, a extração da ficha de candidato, a qual deve ser impressa e assinada pelo colaborador, para ser adicionada à pasta de arquivo do mesmo.
Xpert	É o lugar onde são registadas as formações e é disponibilizado o certificado de formação, o qual será impresso, assinado pela TRH e entregue aos colaboradores.

Tabela 1: Secções do Portal E-Preselec. Fonte: Elaboração própria.

Após a realização das entrevistas e do registo da avaliação dos candidatos, enviava feedback referente ao processo de seleção aos candidatos, tanto negativo como positivo.

Posteriormente, à fase de seleção dá-se início às formações. No caso dos projetos da AMKS CCS Lisboa a formação era realizada nas instalações do Entreposto, pelo que por estar responsável pelo acolhimento de todos os que até lá se dirigissem, tinha um papel importante nesta primeira fase de integração e socialização dos novos colaboradores. Era com grande satisfação que via os candidatos a fazerem parte dos projetos da Adecco. Assim que chegavam procurava perceber se tinham enviado todos os documentos que havia solicitado no e-mail de início de funções, se estavam motivados e animados pelo início desta nova aventura. Antes do início das formações o estagiário e a TRH devem ter realizado e preparado todos os contratos de formação, a fim dos mesmos serem assinados antes do seu começo.

Durante a formação são realizados testes tanto de conhecimento como de comunicação e interação com o cliente. Quem tiver um bom desempenho passará para a próxima etapa – o Contrato de Trabalho. A grande maioria dos contratos é a termo incerto, nomeadamente com data de início e sem data de fim.

Para a realização dos contratos de trabalho é necessário desempenhar algumas tarefas administrativas, nomeadamente fazer a exportação da ficha OLA do colaborador para o G3T. A plataforma G3T é a plataforma onde são geridos todos os contratos de trabalho, pelo que é constituído por dados pessoais, vencimento, subsídio de refeição, registo de horas extra, prémios, exames médicos, formações, entre outras informações (Anexo 17). A minha função era colocar e atualizar todos os dados dos colaboradores, inserir os exames médicos e formações. Esta tarefa é de extrema importância, porque basta um erro

para que se criem inconvenientes para o colaborador e para empresa. Um dos muitos erros que podem acontecer é na seleção do método de pagamento do vencimento.

Um dia por semana era dedicado ao tratamento de arquivo, à preparação da auditoria, registos no G3T e na E-Preselec.

No âmbito, da auditoria que iria ser realizada em Maio também estive encarregue por verificar documentos importantes na pasta de arquivo de cada colaborador. Para agilizar o processo é possível através do G3T obter um documento excel com os dados, permitindo perceber quais os documentos de identificação cuja validade já havia passado, a quem faltava realizar exame médico, quem não tinha assinado o contrato e se o documento de riscos profissionais estava assinado. Quando era necessário realizar declarações também era a este programa que vínhamos buscar as informações.

4.2. Apreciação Pessoal da Experiência

A decisão de realizar um estágio curricular sempre foi um dos meus desejos, felizmente com a colaboração da AMKS CCS e do ISEG foi possível o alcance deste meu objetivo. De modo geral, avalio o meu estágio como bastante positivo, na medida em que me permitiu desenvolver profissionalmente e pessoalmente.

A escolha da empresa foi decisória, pelo que sendo uma delegação constituída por somente uma TRH, tive de intervir em muitas tarefas que exigiam responsabilidade, e que nunca imaginara desempenhar. Tive o privilégio de trabalhar com as melhores práticas de GRH e trabalhar diariamente com uma ótima equipa.

Nunca tinha tido qualquer contacto profissional e considero que tive uma ótima entrada nesse meio, pois nunca considerei vir a ter um estágio tão enriquecedor. Desempenhei

funções que não pensara vir a desempenhar, nomeadamente a realização de entrevistas. Gostei bastante de desempenhar funções nesta área, na medida em que é-nos permitido observar todo o desenvolvimento do colaborador desde o seu recrutamento. Para mim o contacto diário com candidatos e colaboradores era gratificante, sobretudo quando tive a honra de recrutar candidatos que foram posteriormente contratados.

Estive integrada numa fantástica equipa, onde predominava a entreajuda, incluindo supervisores e colaboradores. Foram todos fantásticos comigo, todos me trataram como parte integrante da empresa, o que dificultou a minha despedida.

O grupo Adecco é sem dúvida uma das melhores escolas para se obter o primeiro contacto com o mundo do trabalho, pelo que me sinto muito grata por ter tido esta oportunidade.

CAPÍTULO V: Considerações Finais

5.1. Conclusão

A realização de um estágio curricular foi sem dúvida a melhor decisão que podia ter tomado, tendo em conta o desenvolvimento profissional e pessoal que me proporcionou.

Atingi com sucesso os objetivos definidos para o estágio, nomeadamente o contacto direto com o exercício profissional em contexto empresarial, o desempenho de atividades e tarefas no âmbito de RH e o desenvolvimento um processo de ReS desde o levantamento do perfil até ao fecho do processo.

O processo de ReS corresponde a uma importante tarefa da GRH que tem impacto nos resultados e no sucesso da empresa. Este processo detém um importante papel no desenvolvimento na estratégia de redução de custos, objetivando a maximização da eficiência sem comprometer o potencial de crescimento (Sarkar, et al., 2013, p. 820).

Através do desempenho destas funções pude comprovar que o *outsourcing* no setor do *call center* é sem dúvida importante, derivado à dificuldade em recrutar candidatos aptos e interessados nas condições dos projetos. A Adecco permite aos clientes uma gestão eficiente dos seus recursos, pois possui todas as ferramentas necessárias para o desempenho dos objetivos a que se propõe. Verifiquei que os recrutamentos são recorrentes e temporalmente apertados (por exemplo 6 pessoas em 4 dias), o que expone a relevância de um planeamento de RH constante, já que todo o tempo “disponível” deve ser organizado de forma a que a empresa consiga diminuir os custos e atuar de forma proativa.

A existência de uma boa comunicação entre cliente e consultora revela-se sob este ponto de vista um dos fatores fundamentais para o sucesso do projeto. Por vezes, haviam algumas lacunas comunicativas, nomeadamente nos feedbacks da triagem curricular por parte do cliente, e na definição do perfil de competências.

Um dos aspetos que mais me espantou foi o facto de existir bastante *turnover*, essencialmente no projeto *part-time* pelo qual estive responsável. Quando terminei o meu estágio, o projeto estava a ser reajustado de forma a minorar todo este inconveniente, nomeadamente a inserção do teletrabalho.

Relativamente ao recrutamento, posso afirmar que a AMKS CCS tenta sempre ouvir as expectativas e interesses dos colaboradores e, por esse motivo, sempre que possível é realizado recrutamento interno. No entanto, tendo em conta a área de negócio não é possível recorrer tanto quanto se gostaria a este tipo de recrutamento.

O recrutamento externo é o tipo de recrutamento mais usual, pelo que o e-recrutamento é a fonte mais usada. Apesar de ser uma preciosa ferramenta, leva a empresa a obter grandes

volumes de candidaturas que não preenchem os requisitos do anúncio nem se enquadram no perfil pretendido. Porém, por vezes candidatos referiam que o anúncio não era explícito.

No que diz respeito à seleção, a AMKS CCS usa sobretudo as dinâmicas de grupo. Esta técnica permite a observação tanto de aspetos verbais como não verbais.

Em suma, posso concluir que a Adecco utiliza as melhores práticas, tendo sido difícil encontrar lacunas nos seus processos.

5.2. Limitações do Estudo

Uma das limitações deste estudo é relativa ao facto da análise ser baseada na observação, não tendo sido recolhidas informações quantitativas ou qualitativas. Adicionalmente, também não foram recolhidas informações relativamente a outras delegações ou empresas do mesmo setor. Pelo que seria enriquecedor para este TFM perceber se o elevado *turnover* sucede somente na AMKS CCS ou se é um procedimento corrente.

Após o início do estágio estive cerca de duas semanas a aguardar por um computador em que pudesse trabalhar, pelo que até lá, estive a utilizar o da TRH. A minha principal dificuldade derivou da existência de diversos projetos com os quais não estava ambientada.

Em termos do relatório, penso que a existência de um limite de páginas não permite a descrição pormenorizada de todo o processo de ReS.

5.3. Sugestões para trabalhos futuros

Tal como referi anteriormente, seria interessante perceber se o *turnover* também sucede em outras delegações da Adecco, ou em empresas do mesmo setor. Seria também

pertinente perceber perto de trabalhadores e ex-trabalhadores de *Call Center* quais os motivos que os levaram a querer abandonar essa função.

Referências Bibliográficas

Abdul-Halim, H., Ee, E., Ramayah, T. & Ahmad, N. H., 2014. Human Resource Outsourcing Success: Leveraging on Partnership and Service Quality. *Sage Open*, pp. 1-14.

ABRAPP, 2015. *Guia de Recrutamento e Seleção de Pessoal*.

Adecco Group, 2015. *Adecco Group Company Report 2015*.

Adizes, D. I., 2003. Organizing and Managing the Call Center. Em: *Call Center Operation: Design, Operation, and Maintenance.*, pp. 61-135.

Akewushola, S. & Elegbede, W., 2013. Outsourcing Strategy and Organizational Performance: Empirical Evidence From Nigeria Manufacturing Sector. *European Scientific Institute, ESI*, pp. 291-299.

Altitude, 2014. *European Contact Center Benchmark 2013*.

Altitude, 2016. *International Customer Contact Benchmark 2016*.

Alvito, S., 2014. *Recrutamento e Seleção na Adecco Recursos Humanos, Portugal*, s.l.: Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Anderson, N., Lievens, F., Dam, K. v. & Ryan, A. M., 2004. Future Perspectives on Employee Selection: Key Directions for Future Research and Practice. *Applied Psychology: An International Review*.

Anyim, F., Ekwoaba, J. & Ideh, D. A., 2012. The Role of Human Resource Planning in Recruitment and Selection Process. *British Journal of Humanities and Social Sciences*, Volume Vol. 6, pp. p. 68-78.

APCC & KPMG, 2017. *Estudo de Caracterização e Benchmarking: Atividade de Contact Center 2017*.

Awino, Z. B. & Mutua, J. M., 2014. Business Process Outsourcing Strategy and Performance of Kenyan State Corporations. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)* 5(7), pp. 37-43.

Bancaleiro, J., Setembro–Outubro 2011. Gestão de Talentos – Tendências e incertezas. *Recursos Humanos Magazine*.

Bansal, A., 2014. Emerging role of Recruitment Process Outsourcing in MNCs. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol.4, pp. 1-3.

Baraka, H. A., Baraka, H. A. & El-Gamily, I. H., 2013. Assessing call centers' success: A validation of the DELone and Mclean model for information system. *Egyptian Informatics Journal*, p. 99–108.

Baylão, A. & Rocha, A., 2014. *A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial*.

Bentes, L., Correia, A. & Gomes, J. F. S., 2009. À conquista de um sistema forte de gestão de recursos humanos. *Economia Global e Gestão*, p. 88.

Beregszaszi, J. & Hack-Polay, D., 2012. Human Resource Outsourcing in Times of Economic Turbulence – a Contemporary Review of Practice. *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 2, No. 1, pp. 46-65.

Bethell-Fox, D. C. E., 2003. Competency-Based Recruitment and Selection. *Jurnal Pengurusan Awam Jilid 2 Bilangan 1*.

Bilhim, J., 2009. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP.

Breaugh, J. A., 2008. Employee recruitment: Current knowledge and important areas for. *Human Resource Management Review*.

Burks, S., Cowgill, B., Hoffman, M. & Housman, M., 2013. "You'd Be Perfect for This:" Understanding the Value of Hiring through Referrals. *IZA Discussion Paper No. 7382*.

Câmara, P. B. D., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V., 2013. *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Alfragide: Dom Quixote.

Carmo, F., 2014. *Recrutamento e Seleção na Portugal Telecom*, s.l.: Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Cavalcanti, M., 2009. O Processo de Captação de Recursos Humanos em Mercados Competitivos: Um Enfoque Estratégico. *XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, pp. p. 2-11.

Cezik, M. T. & L'Ecuyer, P., 2008. Staffing Multiskill Call Centers via Linear Programming and Simulation. *Management Science*, pp. 1-34.

Chan, W., 1996. External recruitment versus internal promotion. *Journal Of Labor Economics*, Volume Vol. 14, nº 4, pp. p. 555-570.

Chatman, J. A., Wong, E. M. & Joyce, C., 2008. When Do People Make the Place? Considering the Interactionist Foundations of the Attraction-Selection-Attrition Model. Em: B. Smith, ed. *The People Make the Place: Dynamic Linkages Between Individuals and Organizations*. s.l.:Psychology Press, p. 65.

Cheng, Z., 2014. Research on Recruitment Model Based on Person-Organization Fit. *International Journal of Business Administration*, Volume Vol. 5, No. 2.

Chen, K.-P., 2003. External Recruitment as an Incentive Device. *Institute for Social Sciences and Philosophy*.

Çiçek, I. & Özer, B., 2011. The Effect of Outsourcing Human Resource on Organizational Performance: The Role of Organizational Culture. *International Journal of Business and Management Studies*, Volume Vol 3, No 2, pp. 131-144.

Cleveland, B., 2009. *12 Traits of the Best MAnaged Call Center*, s.l.: ICMI.

Coradini, J. R. & Murini, L. T., 2009. Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa. pp. p. 55-78.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. e. & Cardoso, C. C.-., 2006. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.

Davidsson, J., 2017. *Improving job retention in the Call Center context*, s.l.: Umeå School of Business and Economics.

Deloitte Unlverslty Press, 2016. Global Human Capital Trends 2016: The new organization: Different by design.

Derous, E. & Fruyt, F. D., 2016. Developments in Recruitment and Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, Volume Vol. 24 No 1.

DeVaro, J., 2016. Internal hiring or external recruitment? The efficacy of internal or external hiring hinges on other policies that. *IZA World of Labor* .

DeVaro, J. & Morita, H., 2008. Multilevel selection and prediction:A Theoretical and Empirical Analysis.

Dialogic Corporation, 2007. Contact Center Outsourcing: Lessons from the Enterprise.

Dimension Data, 2016. *2016 Global Contact Centre Benchmarking Report*.

Dreu, C. K. W. D., Beersma, B., Stroebe, K. & Euwema, M., 2006. Motivated Information Processing, Strategic Choice, and the Quality of Negotiated Agreement.

Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. .. & Ufoma, N., 2015. The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management*, Março, Volume Vol.3, No.2, pp. 22-33.

Esteves, T. P. & Caetano, A., 2010. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, pp. 160-162.

French, R. & Rumbles, S., 2010. Recruitment and Selection. Em: *Leading, Managing and Developing People*. s.l.: 3rd Edition.

Golec, A. & Kahya, E., 2006. A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. pp. 143-161.

Gultekin, E., 2011. *What's the Value of Your Employment Brand?*.

Heneman, 2006. Chapter Five and Six. Em: *Judge: Staffing Organizations*. Fifth Edition ed. s.l.:The McGraw-Hill Companies, pp. 204-295.

Hillmer, S., Hillmer, B. & McRoberts, G., 2004. The Real Costs of Turnover: Lessons from a Call Center. *Human Resource Planning, Vol. 27*, pp. 34-41.

Iqbal, Z. & Dad, A. M., 2013. Outsourcing: A Review of Trends, Winners & Losers and Future Directions. *International Journal of Business and Social Science*, Volume Vol. 4 No. 8, pp. 91-107.

Jabra, Institute Frost & Sullivan, 2011. *Improving Contact Center Employee Satisfaction and Retention - An examination of the factors that influence agent satisfaction and retention in Contact Centers*.

Jepsen, D. M. & Grob, S., 2015. Sustainability in Recruitment and Selection: Building a Framework of Practices. *Journal of Education for Sustainable Development*, pp. 163-169.

Johnson, G., Wilding, P. & Robson, A., 2013. Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. *Personnel Review*, pp. 303-326.

Koole, G. & Pot, A., 2006. An Overview of Routing and Staffing Algorithms in Multi-Skill Customer Contact Centers.

Kurdi, M. K. et al., 2011. Outsourcing in Facilities Management- A Literature Review. *Procedia Engineering*, pp. 445-457.

Letica, M., 2016. *The Effect of Outsourcing Activities Selection on the Benefits of Outsourcing*.

LinkedIn, 2015. 2015 Global Recruiting Trends. *4th Annual Report*.

Liu, A., Dixon, A., Viswanathan, R. & Ahmed, R., 2011. *Managing Outsourced Call Centers: Getting the Payment Model Right*,: A.T. Kearney.

Mankikar, S., 2014. A Critical Study on Recruitment and Selection With Reference to HR Consulting Firms. *Indian Journal of Research*, Março.Vol. 3(Management).

Mattia, S., Rossi, F., Servilio, M. & Smriglio, S., 2017. Staffing and scheduling flexible call centers by two-stage robust optimization. *Omega*, Volume Vol. 72, pp. 25-37.

Mbugua, G. M., Waiganjo, E. W. & Njeru, A., 2015. Relationship between Strategic Recruitment and Employee Retention in Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Business Administration*, Volume Vol. 6, No. 1.

Misko, Z., 2011. *5 Global Trends in Recruitment Outsourcing*, s.l.: KELLYOCG - Outsourcing and Consulting Group.

Monteiro, A. P. & Jorge, F., 2012. *Práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Caso*.

Muscalu, E., 2015. Sources of Human Resources Recruitment Organization. *REVISTA ACADEMIEI FORHËLOR TERESTRE*, pp. 351-359.

Nadda, V., Rafiq, Z. & Tyagi, P., 2017. Effectiveness and Challenges of Recruitment process outsourcing (RPO) in the Indian Hotel Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Volume Vol. 7, No. 2 , pp. 218-236.

Ordanini, A. & Silvestri, G., 2008. Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, pp. 372-391.

Paiva, K., Dutra, M. & Luz, T., 2015. Comprometimento organizacional de trabalhadores de call center. *Revista de Administração – RAUSP*, Volume Vol. 50, pp. 310-324.

Pulakos, E. D., 2005. *Selection Assessment Methods: A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce*. s.l.:SHRM FOUNDATION.

Reinert, M. et al., 2012. Recrutamento e Seleção Como Parte do Processo De Socialização Organizacional: Estudo de Caso em uma ONG. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, Volume Vol. 9, pp. p. 27-40.

Ren, Z. J. & Zhou, Y.-P., 2006. Call Center Outsourcing: Coordinating Staffing Level and Service Quality. *Management Science*, pp. 1-37.

Richardson, M. A., 2012. *Recruitment Strategies: Managing/Effecting the Recruitment Process*.

Ryan, A. M. & Tippins, N. T., 2004. Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us. *Human Resource Management*, pp. 305-313.

Sarkar, M., Sarkar, B. K., Gor, M. D. & Verma, S. C., 2013. Some H.R. methodology/ techniques for costs reduction in companies to improve profit. *Indian Journal of Research in Pharmacy and Biotechnology*, pp. 819-821.

Sformi, G. V. & Oliveira, E. C. d., 2014. *O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES*.

Sharp, D., 2003. Selecting and Training Call Center Staff. Em: *Call Center Operation: Design, Operation, and Maintenance*. s.l.:s.n., pp. 137-163.

Sinha, V. & Thaly, P., 2013. A Review on Changing Trend of Recruitment Practice to Enhance the Quality of Hiring in Global Organizations. *Management*, Volume Vol. 18, pp. 141-156.

Sutarjo, 2011. Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 21*, pp. 226-233.

Taylor, S., 2006. Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations. *Human Resource Management Review*.

The Adecco Group, 2016. *Annual Report: Performing, Transforming, Innovating*, s.l.: s.n.

Wuyts, S., Rindfleisch, A. & Citrin, A. V., 2014. Outsourcing Customer Support: The Role of Provider Customer Focus. *Journal of Operations Management*, pp. 40-55.

Žitkienė, R. & Blusytė, U., 2015. The management model for human-resource outsourcing among service companies. *Intellectual Economics 9*, pp. 80-89.



Lisboa, 02 de Maio de 2017

DECLARAÇÃO

Declaramos para os devidos efeitos que, **MARISA ISABEL VIEGAS ROCHA BARÃO CHAVES**, portador do Cartão de Cidadão n.º 14670073 2ZY8, Contribuinte n.º 262409704 e Segurança Social n.º 373197174 estagiou da nossa empresa, *Adecco – Prestação de Serviços*, Contribuinte n.º 503402516, desde 06 de Fevereiro de 2017 até dia 05 de Maio de 2017.

Mais se informa que a estagiária tem permissão para divulgar informações da Adecco no seu Trabalho Final de Mestrado – Relatório de Estágio.

Por ser verdade se passou a presente declaração que vai ser devidamente assinada e carimbada.



Adecco Prestação de Serviços, Lda.
Edifício Mar Vermelho
Av.º D. João II, Lote 1.06.2.5 - 9.º andar - 1990-095 Lisboa
Contrib. N.º 503 402 516

Inês Morais
Técnica de Recursos Humanos
Adecco Portugal



Adecco Marketing Services, Lda.

Sede: Edifício Mar Vermelho Av. D. João II, Lote 1.06.2.5 - 9º Piso 1190-095 Lisboa Telefone 211 156 700 Fax 211 156 849
P. Colectiva n.º 503 402 516 Soc. por Quotas RCRC Lisboa sob o n.º 5190 CSS n.º 20010055224 Capital Social 325.000€

ANEXOS

Anexo 1- Vantagens e Desvantagens do *Outsourcing*

Vantagens

- Otimização e controlo de custos;
- Custos fixos passam a custos variáveis (RH e Tecnologia);
- Flexibilidade e rapidez;
- Melhoria do desempenho;
- Acompanhamento das mudanças do mercado;
- Acesso a recursos e competências de empresas;
- Criação de vantagens competitivas;
- Redução de riscos;
- Aumento de eficiência.

Desvantagens

- Perda de controlo;
- Transferência de informações sensíveis;
- Possibilidade de aumento de preços;
- Flutuações de qualidade;
- Dificuldades relacionadas à elaboração do contrato.

Ilustração 1: Vantagens e Desvantagens do Outsourcing. Fonte informação: Vantagens - <http://www.adecco.pt/empresas/outsourcing/> (Awino & Mutua, 2014, p. 41) (Akewushola & Elegbede, 2013); Desvantagens - (Akewushola & Elegbede, 2013).

Anexo 2- Valores do Grupo Adecco



Passion	Entrepreneurship	Responsibility	Customer Focus	Team Spirit
<i>We change the world of work, one job at a time</i>	<i>We constantly take initiatives to empower people, fuel economies, and enrich societies</i>	<i>We are the industry leader; our goal is to provide more work opportunities for more people</i>	<i>We live by and for our customers' success, we want to be their top-of-mind and top-of-heart choice</i>	<i>We work together as one team</i>
We are passionate about people; our colleagues, associates and clients	We take ownership and stand by our own results	Work is a basic need and a basic right: by finding people the right job we provide them and their family with an income, status and a future	We build lasting relationships with our clients and associates	We share clients and associates across branches, business units and countries
We make a difference for millions of people every year	We act upon opportunities	We promote diversity, equality and inclusivity in the workforce	We create value for our clients	We share ideas and best practises
We find people work, give them experience and the opportunity to build their futures	We learn fast from success and failure	We lead by example, we act with integrity and respect	We provide them with the best talent on time	We help our colleagues to grow personally and professionally
Quite simply, what we do is not a job, it's our passion	We inspire others and continuously seek innovative solutions	We volunteer personal time and contribute to our communities	We help them to be competitive through flexibility	We work hard and have fun in what we do
			We partner with our associates in their career development	
			We find them the best jobs to fit with their personal and professional life	
			We advise them in their career progression and support their learning	

Ilustração 2: Valores Grupo Adecco. Fonte: <https://www.adeccogroup.com/our-company/core-values/>

Anexo 3- Distribuição Geográfica Adecco Portugal



Ilustração 3: Distribuição Geográfica Adecco Portugal. Fonte: <http://www.adecco.pt/onde-estamos/>

Anexo 4- Características Adecco Marketing Solutions - Contact Center Solutions

Nota: Os dados apresentados são referentes a Maio, pelo que entretanto podem ser sido registadas alterações.

i. Os *Contact Centers* da Adecco CCS

<p>CCS Lisboa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores nas Instalações Adecco CCS no Entreposto; • Supervisores pertencem à Adecco CCS; • Tecnologia da Adecco; • Formação fornecida pela Adecco e/ou pelo cliente; • Adecco é Responsável pelo Contact Center e GRH (ReS, Integração, GARH, Avaliação de Desempenho).
<p>CCS Sul</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores nas Instalações do Cliente; • Tecnologia do Cliente; • O Cliente fornece Formação; • Os supervisores são do cliente; • Adecco é responsável pela GRH (ReS, Integração, GARH, Avaliação de Desempenho).
<p>On Site NOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalações do Cliente; • Tecnologia do Cliente; • Formação dada pelo Cliente; • Colaboradores e Supervisores pertencem à Adecco; • Adecco é responsável pela GRH (ReS, Integração, GARH, Avaliação de Desempenho).

Ilustração 4: Os *Contact Centers* da Adecco CCS. Fonte: Elaboração da Aluma.

ii. Número de Colaboradores por Agência

Agências AMKS CCS	Colaboradores
AMKS - CC Lisboa	78
AMKS - CCS Sul	76
AMKS - On Site Zon	179
Total Geral	333

Ilustração 5: Número de Colaboradores por Agência CCS. Fonte: Elaboração Própria.

iii. Sexo Colaboradores CCS

Sexo	Nr
Feminino	181
Masculino	152
Total Geral	333

Ilustração 6: Sexo Colaboradores CCS. Fonte: Elaboração Própria.

iv. Idades em Classes Colaboradores CCS

Classes de Idades	Nr	Percentagens
1955-1960	3	0,901
1961-1970	10	3,003
1971-1980	84	25,225
1981-1990	183	54,955
1991-1998	53	15,916
Total Geral	333	100

Ilustração 7: Idade em Classes Colaboradores CCS. Fonte: Elaboração Própria.

v. Tipo de Contratos

Tipo de Contrato	Nr
Efectivo	91
Termo Certo*	13
Termo Incerto*	229
Total Geral	333

Ilustração 8: Tipo de Vínculo Laboral Colaboradores CCS. Fonte: Elaboração Própria.

vi. Horário de Trabalho

Horário	Nr
Completo	271
Parcial	62
Total Geral	333

Ilustração 9: Horário de Trabalho Colaboradores CCS. Fonte: Elaboração Própria.

vii. Antiguidade

Antiguidade	Nr
2004	1
2005	1
2006	2
2007	6
2008	29
2009	13
2010	28
2011	13
2012	6
2013	7
2014	35
2015	57
2016	58
2017	77
Total Geral	333

Ilustração 10: Antiguidade Colaboradores CCS. Fonte: Elaboração Própria.

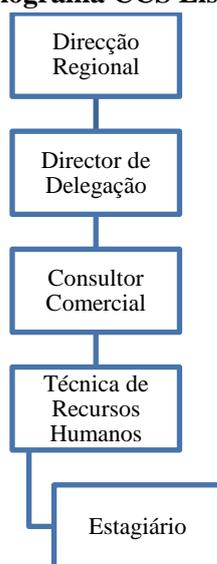
viii. Organograma CCS Lisboa

Ilustração 11: Organograma CCS Lisboa. Fonte: Manual de Acolhimento do Estagiário – Adaptação da Aluna.

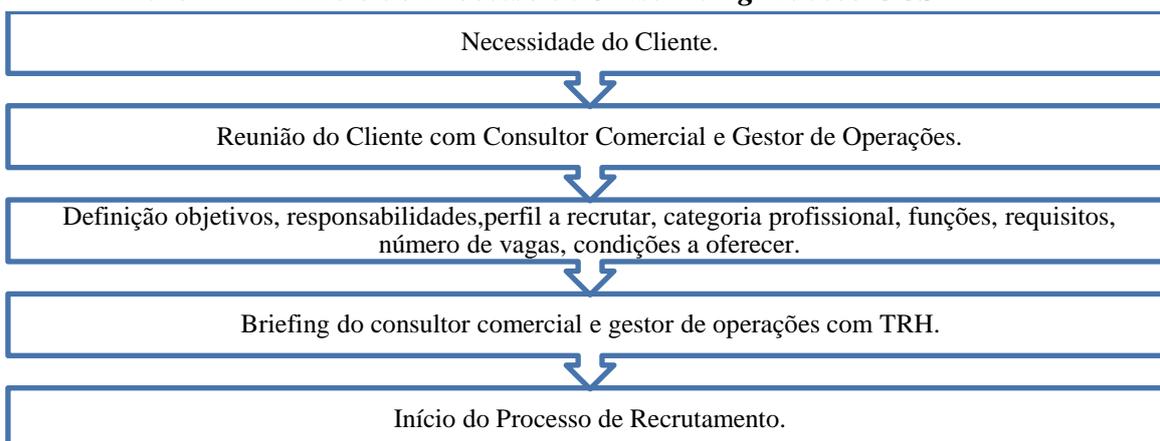
Anexo 5- Início do Processo de Outsourcing Adecco CCS

Ilustração 12: Início do Processo de Outsourcing - Processo de Recrutamento. Fonte: Elaboração da Aluna.

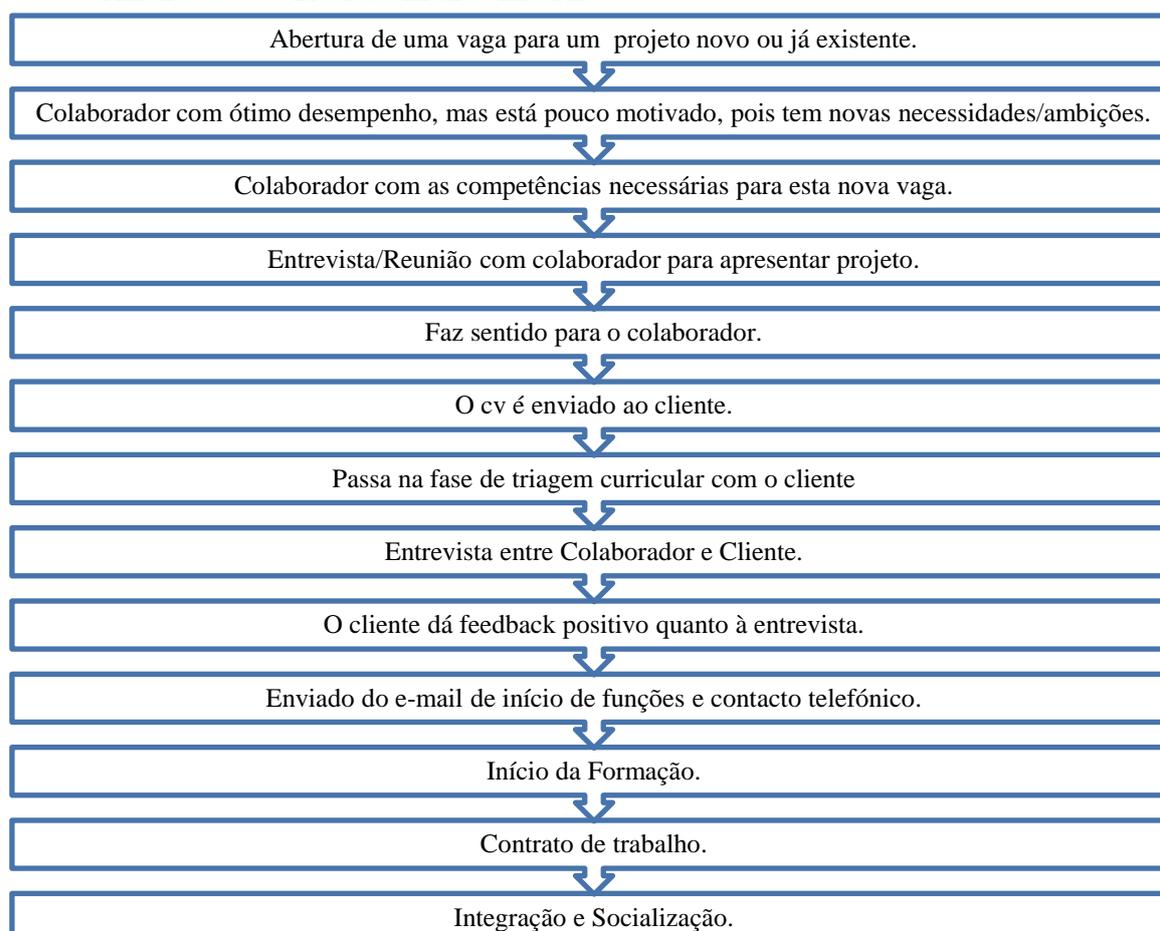
Anexo 6- Recrutamento Interno

Ilustração 13: Processo de Recrutamento Interno. Nem todos os projetos são constituídos por todas estas fases, algumas passam diretamente da entrevista com a TRH da Adecco para a formação. Fonte: Elaboração da Aluna.

Anexo 7- Recrutamento Externo

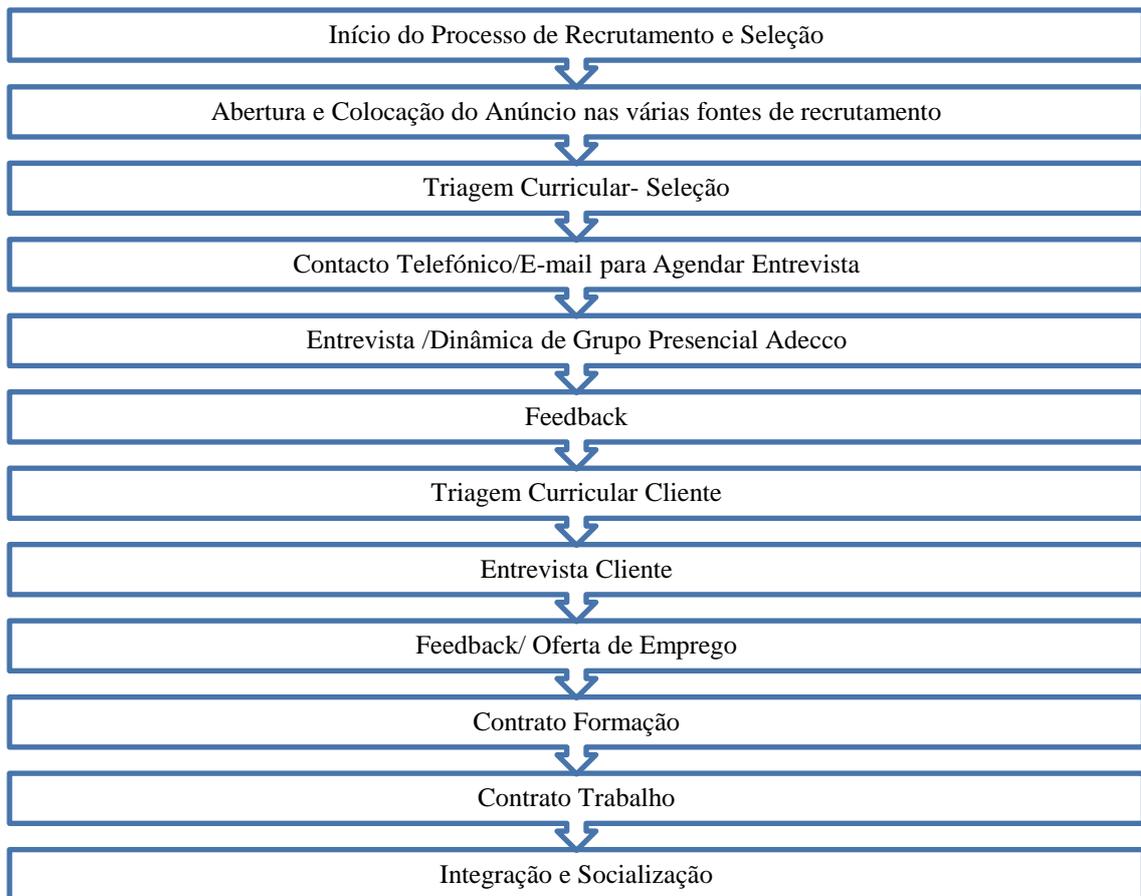


Ilustração 14: Início do Processo de Recrutamento Externo e Seleção. Nem todos os projetos são constituídos por todas estas fases, algumas passam diretamente da entrevista com a TRH da Adecco para a formação. Fonte: Elaboração da Aluna.

Anexo 8- Fonte de Recrutamento Externo

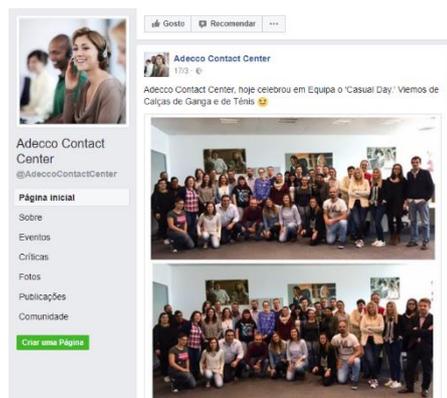


Ilustração 15: Facebook AMKS CCS. https://pt-pt.facebook.com/AdeccoContactCenter/?ref=page_internal

Anexo 9- Relatório de Avaliação

The image shows a form titled 'RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO' from Adecco. At the top left is the Adecco logo with the slogan 'better work, better life'. To the right, there is a field for 'N.º Registo CLAC'. Below the title, there are several sections for input, each with a greyed-out rectangular area: 'Nome:', 'Atitude:', 'Aptidão:', 'Motivação:', 'Observações:', and 'Qualificação Adecco'. At the bottom, there is a 'Data' field and a line for the 'Assinatura do entrevistador'.

Ilustração 16: Relatório de Avaliação Adecco.

Anexo 10- Adeconet Portugal

The image shows the Adeconet Portugal portal. On the left is a navigation menu with items like 'Inicio', 'Direção Geral', 'Sede', 'Notas de Serviço', 'Direção Operacional', 'International Mobility', 'Projeto Integra', 'Reservas Saúde/Maternidade', 'Galeria', 'Administrador', 'Site Adecco', 'Self-Service', 'ME/VE Intranet Global', 'Portal Adecco', and 'Adecco Vantagens'. The main content area features a large banner for 'Adeconet Portugal' with a photo of hands clasped together. Below the banner is a 'servicenow' logo and a description of the service. To the right, there are sections for 'Destacados' (highlighted items), 'Valores Adecco', 'Princípios de Liderança', and 'Código de Conduta'. At the bottom, there is a 'Sondagens' (surveys) section and a calendar for April 2017.

Ilustração 17: Adeconet Portugal.

Anexo 11- Portal E-Preselec

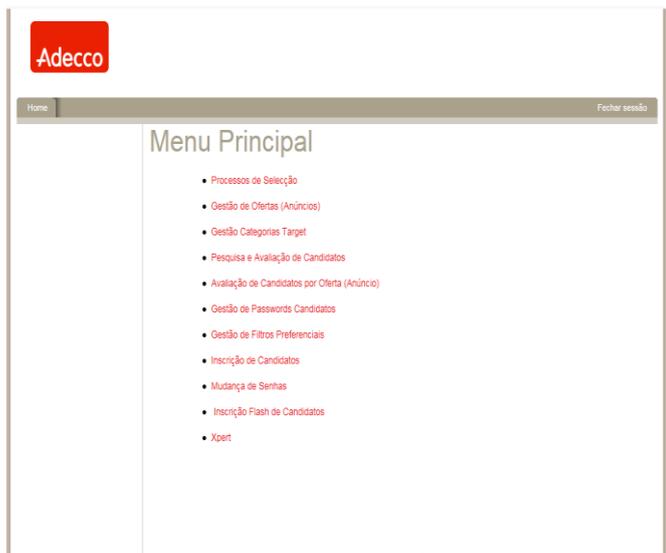


Ilustração 18: Portal E-Preselec.

Anexo 12- Gestão de Ofertas (Anúncios)



Ilustração 19: Portal E-Preselec : Gestão de Ofertas (Anúncios).

Anexo 13- Pesquisa e Avaliação de Candidatos

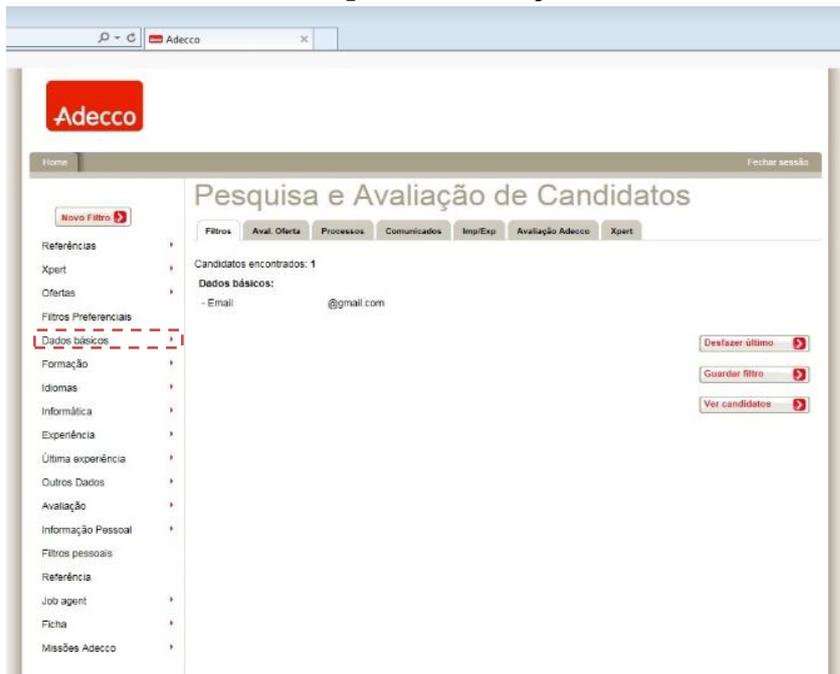


Ilustração 20: Portal E-Preselec: Pesquisa e Avaliação de Candidatos.



Ilustração 21: Portal E-Preselec: Pesquisa e Avaliação de Candidatos.

Anexo 14- Ficha do Candidato



Ilustração 22: Portal E-Preselec, Ficha de Candidato.

Anexo 15- Avaliação de Candidatos por Oferta

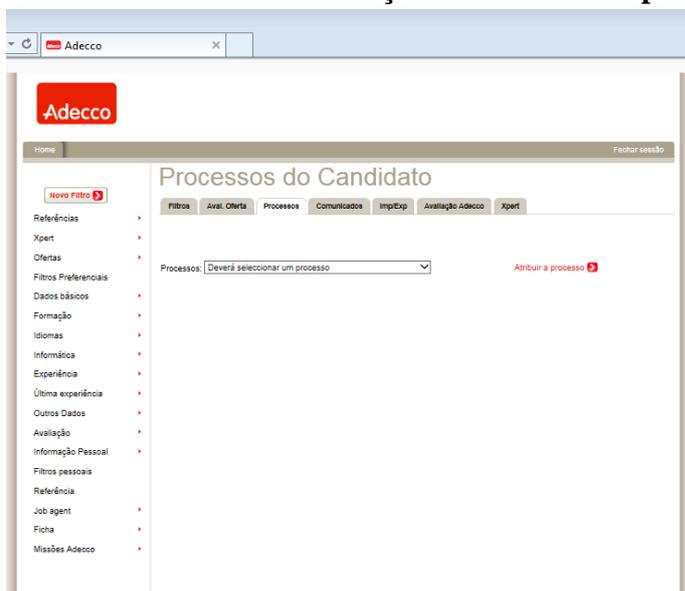


Ilustração 23: Portal E-Preselec, Avaliação de Candidatos por Oferta.



Ilustração 24: Portal E-Preselec, Avaliação de Candidatos por Oferta.

Anexo 16- Inscrição Flash de Candidatos

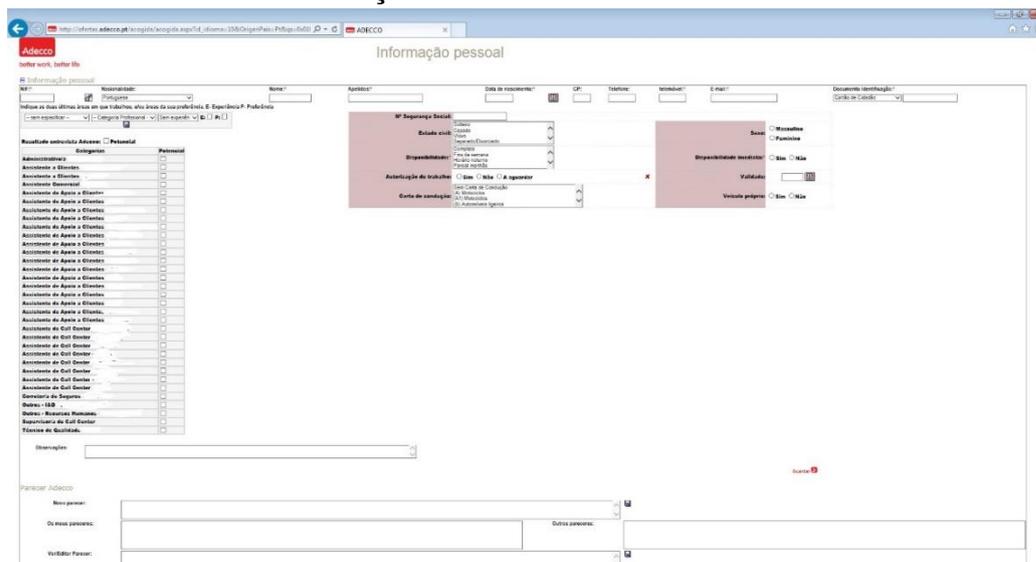


Ilustração 25: Portal E-Preselec, Inscrição Flash de Candidatos.

Anexo 17- G3T – Gestão do Trabalho Temporário

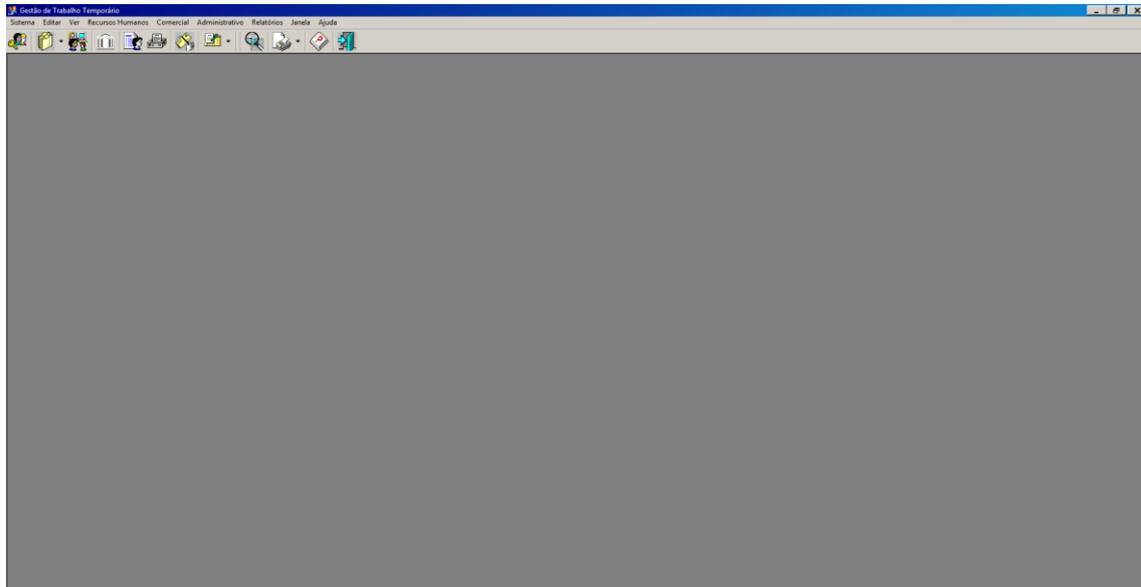


Ilustração 26: Citrix – G3T

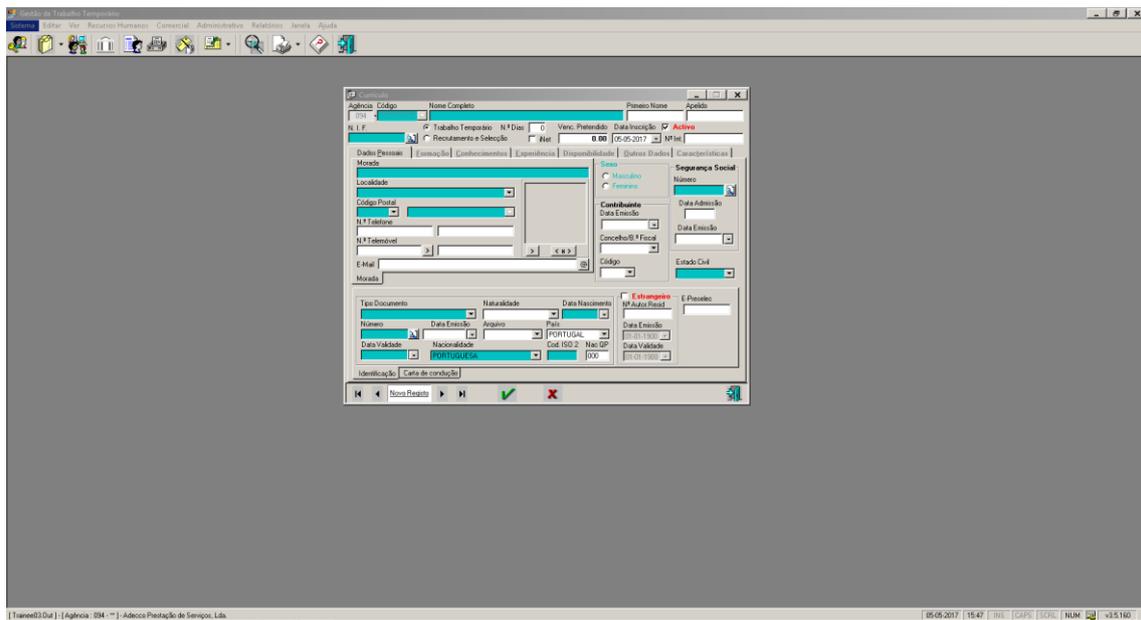


Ilustração 27: Dados a preencher no programa G3T, exclusivamente os campos a verde.