

**QUALIDADE DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
NUMA EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO**

Vanessa Alexandra Rodrigues Pires

**Projeto de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos**

Orientadora:

Prof. Alzira Duarte, Assistente, ISCTE Business School, Departamento de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional

Abril, 2013

QUALIDADE DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NUMA EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO

Vanessa Alexandra Rodrigues Pires

DECLARAÇÃO

Nome

Endereço eletrónico: _____ Telefone: _____ / _____

Número do Bilhete de Identidade: _____

Doutoramento ☐

Mestrado ☐

Título dissertação? / Tese?

Orientador (es):

Ano de conclusão: _____

Designação do 'mestrado' ou do 'ramo de conhecimento do doutoramento':

Declaro sob compromisso de honra que a tese/dissertação agora entregue corresponde à versão final. Caso contrário, será posteriormente apresentada a que venha a ser aprovada pelo júri.

Declaro que concedo ao ISCTE - IUL e aos seus agentes uma licença não-exclusiva para arquivar e tornar acessível, através do seu repositório institucional, nas condições abaixo indicadas, a minha tese ou dissertação, no todo ou em parte, em suporte digital.

Concordo que a minha tese ou dissertação seja colocada no repositório do ISCTE - IUL com o seguinte estatuto (assinale um):

1. ☐ Disponibilização imediata do conjunto do trabalho para acesso mundial;
2. ☐ Disponibilização do conjunto do trabalho para acesso exclusivo no ISCTE – IUL durante o período de ☐ 1 ano, ☐ 2 anos ou ☐ 3 anos, sendo que após o tempo assinalado autorizo o acesso mundial.
3. ☐ Disponibilização do conjunto do trabalho para acesso exclusivo ao ISCTE - IUL.

Retenho todos os direitos de autor relativos à tese ou dissertação, e o direito de a usar em trabalhos futuros (como artigos ou livros).

Lisboa, _____

Assinatura: _____

ISCTE **IUL**
Instituto Universitário de Lisboa

MESTRADO: Gestão de Recursos Humanos

TÍTULO: Qualidade dos Processos de Recrutamento e Seleção numa Empresa de Trabalho Temporário.

Orientação: Prof. Alzira Duarte

Ano letivo de 2012/2013

Vanessa Alexandra Rodrigues Pires

Agradecimentos

Para a realização deste projeto foi necessária a colaboração de algumas pessoas, por isso gostaria de aqui deixar os meus agradecimentos.

À Instituição que me acolheu para a realização do meu estágio curricular – a ADECCO Recursos Humanos, bem como a todos os que comigo lá trabalharam, um obrigada a Patrícia Carvalho, Margarida Batista, Fábio Domingues e Ricardo Marques, foram incansáveis tanto no acolhimento como no acompanhamento do estágio.

Gostaria também de agradecer ao ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, por ter contribuído para a minha formação profissional e pessoal e como tal também à Prof. Alzira Duarte pela sua orientação deste projeto, sem dúvida de que foi imprescindível para a realização do mesmo.

Finalizo os meus sinceros agradecimentos, com um beijo e um abraço aos meus pais, pois sem eles nada disto teria sentido.

Sabendo todos os obstáculos pelos quais foi necessário ultrapassar, a todos os que tornaram esta meta alcançável o meu obrigado.

Obrigado.

Resumo

O projeto a ser desenvolvido incide na Qualidade dos Processos de Recrutamento e Seleção numa Empresa de Trabalho Temporário.

O objetivo principal deste projeto centra-se na avaliação da qualidade do serviço prestado na satisfação dos processos face à qualidade percebida na ótica da empresa utilizadora, de forma a validar a metodologia existente com vista a propor uma nova metodologia ou de melhorar a já existente.

O problema reside na Gestão Estratégica dos Recursos Humanos em torno do papel do Recrutamento e da Seleção, isto é, deveria assumir-se que são implementadas estratégias focalizadas para atrair e selecionar recursos e capacidades humanas singulares que possam ser uma fonte de vantagem competitiva tornando a empresa em estudo - a Adecco Recursos Humanos - uma empresa geradora de capacidades estratégicas e criadora de Agências de Trabalho Temporário mais inteligentes e flexíveis face aos concorrentes através da criação de instrumentos/metodologias que certifiquem então essas estratégias tomadas pelas empresas.

Em suma, com base nos princípios já enunciados, o presente projeto irá descrever a situação existente na área da Qualidade das atividades referentes à Seleção e Recrutamento no contexto do trabalho temporário, propondo uma ligação sustentada na literatura referente à prática de Gestão de Recursos Humanos e por fim propondo uma intervenção final alternativa à existente, com base naquilo que foi diagnosticado.

Palavras-chave: Gestão da Qualidade; Recrutamento e Seleção; Trabalho temporário; Metodologias e processos.

Abstract

The project to be developed is part of the quality of recruitment and selection in a temporary employment agency.

The main goal of this project focuses on investigating the quality of service satisfaction processes in relation to perceived quality from the perspective of the user undertaking, in order to validate the existing methodology to propose a new methodology.

The problem is the Strategic Management of Human Resources about the role of the Recruitment and Selection, that is, should assume that they are focused on specific strategies to attract and select singular resources and human capacity that can be a source of advantage making the company competitive in study - Adecco Human Resources - a company generating strategic and creative capabilities of Temporary Work Agencies more intelligent and flexible over its competitors by creating tools / methodologies to certify then these strategies adopted by companies.

To sum up, based on the principles already outlined, this project facilitated by an internship, will describe the situation in the area of Quality of activities related to recruitment and selection in the context of temporary work, proposing a link supported in the literature referring to the practice of Human Resource Management and finally proposing an alternative to the existing final intervention, based on what was diagnosed.

Keywords: Quality management; Recruitment and Selection; Temporary work; Methodologies and processes.

Sumário Executivo

O presente trabalho, diz respeito ao projeto final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Este projeto surgiu tendo em conta a verificação de alguns problemas nos Processos de Recrutamento e Seleção no decorrer da realização do estágio numa agência Adecco.

O tema do trabalho realizado é a qualidade dos processos de recrutamento e seleção numa empresa de trabalho temporário.

O presente projeto incide sobre dois assuntos chave que estarão articulados desde o início ao fim - o Trabalho Temporário e o Recrutamento e Seleção - no qual a gestão da qualidade do serviço prestado em regime de trabalho temporário e o alinhamento dos perfis com as estratégias criadas, estão mais evidenciados.

Assim compreende-se neste projeto:

- Diagnosticar quais as metodologias utilizadas nos processos de recrutamento e seleção;
- Avaliar e analisar se os métodos e as metodologias encontradas se verificam adequadas ou não à realidade do Trabalho Temporário e da qualidade do serviço que se pretende auferir;
- Propor ações de melhoria para cada um dos problemas encontrados.

Tal questão é importante na medida em que se parte do pressuposto que a flexibilidade organizacional, as vantagens competitivas obtidas, dependem essencialmente das opções estratégicas das organizações e particularmente da forma como estas as articulam com o conjunto de práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Tal projeto visa melhorar a relação empresa-cliente (ao nível da melhoria do serviço prestado, fidelização dos clientes e retenção de candidatos) e ao nível de uma maior eficiência e eficácia dos processos de Recrutamento e Seleção.

Índice geral

Resumo.....	I
Agradecimentos.....	II
Sumário executivo.....	III
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico	
2.1 - Trabalho Temporário:	
2.1.1. Conceito de Trabalho Temporário.....	4
2.1.2. Evolução de Trabalho Temporário	6
2.1.3. Grandes Abordagens.....	7
2.2 - Recrutamento e Seleção:	
2.2.1. Conceito de Recrutamento e Seleção.....	12
2.2.2. Evolução de Recrutamento e Seleção.....	15
2.3 - Qualidade do serviço:	
2.3.1. Conceito de Qualidade de Serviço.....	18
2.3.2. Evolução de Qualidade e Serviço.....	21
2.3.3. Grandes Abordagens de Qualidade e Serviço.....	22
2.4 – Síntese.....	26
3. Apresentação da empresa.....	28
4. Diagnóstico	
4.1 - Levantamento de processos.....	31
4.2 - Metodologias e Gestão dos Processos de Recrutamento e Seleção	
Adecco.....	33
4.3 - Aplicação da Metodologia Servqual.....	41
4.4 – Síntese.....	45
5. Proposta de intervenção/melhoria	
5.1 - Definição do Projeto.....	47
5.2 - Proposta de Melhoria:	
5.2.1. Proposta de Melhoria – Problema 1.....	50
5.2.2. Proposta de Melhoria – Problema 2.....	52
5.2.3. Proposta de Melhoria – Problema 3.....	55
5.3 - Planeamento do Projeto:	
5.3.1. Etapas do Projeto.....	57

5.3.2. Identificação das Fases.....	59
5.3.3. Tarefas, Recursos e Custos.....	61
5.3.4. Análise custos <i>versus</i> benefícios.....	67
6. Considerações finais.....	68
7. Referências Bibliográficas.....	71
8. Anexos:	
Anexo 1 – Entrevista semiestruturada – Técnica de Recrutamento e Seleção.....	76
Anexo 2 – Questionário Servqual + R&S.....	77
Anexo 3 – Guião Análise e Descrição de Funções.....	80
Anexo 4 – Template para Análise e Descrição de Funções.....	81

Índice de Figuras

Figura 1 – Trabalho temporário na Europa em 2002	7
Figura 2 – Nível de confiança do cliente.....	22
Figura 3 – Modelo de Gronroos.....	23
Figura 4 – Modelo Servqual – os 5 Gap's	25
Figura 5 – Organograma Adecco.....	28
Figura 6 – Distribuição Agências Adecco em Portugal.....	30
Figura 7 – Fluxograma da metodologia para angariação de clientes.....	34
Figura 8 – Avaliação do projeto.....	64

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens do recrutamento	14
Tabela 2 – Vantagens e desvantagens do e-recrutamento.....	16
Tabela 3 – Aplicação Metodologia Servqual.....	41
Tabela 4 – Síntese dos resultados Servqual.....	44
Tabela 5 – Aplicação Servqual ao Recrutamento e Seleção.....	44
Tabela 6 – Problemas e propostas de melhoria.....	49

1. Introdução

No âmbito da realização do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ministrado no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, surgiu a oportunidade de realizar um estágio curricular numa das agências da Adecco Recursos Humanos. A opção de realizar um estágio na empresa em questão e a consequente emergência do projeto em questão, constitui uma oportunidade para a consolidação e maturação de conhecimentos em contexto real de trabalho assim como para a procura da solução de problemas que poderão existir em contexto real.

O projeto a ser desenvolvido tem como tema a Qualidade dos Processos de Recrutamento e Seleção numa Trabalho Temporário.

Parte-se do pressuposto que a flexibilidade organizacional, as vantagens competitivas obtidas, dependem essencialmente das opções estratégicas das organizações e particularmente da forma como estas as articulam com o conjunto de práticas de Gestão de Recursos Humanos. O presente projeto incide sobre dois assuntos chave que estarão articulados desde o início ao fim – o Trabalho Temporário e o Recrutamento e Seleção, no qual a gestão da qualidade do serviço prestado em regime de Trabalho Temporário e o alinhamento dos perfis com as estratégias criadas, estão mais evidenciados.

O tipo de trabalho a desenvolver será um projeto, uma vez que se propõe desenvolver um diagnóstico sobre a realidade existente, validando-a ou não e posteriormente criar uma proposta de intervenção.

A estrutura do trabalho abrange 4 capítulos que concretizam as etapas de desenvolvimento do projeto de mestrado. Cada capítulo encontra-se organizado em subcapítulos e, como pressuposto orientador de toda a discussão, aparece conjuntamente a realização de uma síntese que procura indagar o sentido obtido pela revisão de literatura dedicada ao nível das dimensões subjacentes ao presente projeto.

A análise do quadro teórico referente à noção de Trabalho Temporário, Qualidade do Serviço e Recrutamento e Seleção tem lugar no capítulo 2, começando, em primeiro lugar, por definir estes conceitos segundo as abordagens vigentes na literatura e, depois, refletindo sobre a interação e articulação destes conceitos com outras questões e as suas repercussões.

No capítulo 3, faz-se um breve resumo e caracterização da empresa sobre o qual o estudo se insere.

No capítulo 4, realiza-se o diagnóstico, com uma análise e discussão acerca dos resultados obtidos.

Depois de identificados os indicadores menos positivos, no capítulo 5 planeia-se um projeto de intervenção, para uma possível intervenção na Empresa escolhida para análise e em modo geral para as empresas de Trabalho Temporário que se regem pelos mesmos princípios.

No capítulo 6, reserva-se lugar para as principais conclusões que decorrem do projeto, bem como uma reflexão final.

O objetivo principal deste projeto centra-se na qualidade do serviço prestado pela Adecco na satisfação dos processos face a qualidade percebida na ótica da empresa utilizadora, de forma a validar a metodologia existente com vista a propor uma nova metodologia ou de melhorar a já existente.

O problema a ser tratado reside nos processos de Recrutamento e Seleção em relação à gestão da Qualidade do Serviço prestado âmbito do Trabalho Temporário.

Daí, serão repensadas questões como:

- Quais os métodos que as empresas de Trabalho Temporário, em especial a Adecco, poderão se socorrer ou quais os principais métodos e técnicas específicas de seleção e sua validade neste contexto em questão?
- Qual a qualidade do serviço proporcionado nas várias etapas dos processos de Recrutamento e Seleção em questão?
- Qual a perceção da qualidade por parte das empresas utilizadoras? Ainda assim, será essa qualidade percecionada pelas empresas utilizadoras igual à percecionada pela empresa Adecco, isto é, existirá esse alinhamento?

Situando, este projeto irá ser estruturado segundo 4 fases. Primeiramente irá ser efetuada uma resenha teórica, conceptualização em torno de três temas considerados intrinsecamente ligados para a execução deste projeto (Trabalho Temporário, Recrutamento e Seleção e qualidade do serviço) que irá servir de suporte para toda a pesquisa e consequente análise. De seguida será apresentado um breve resumo acerca da empresa em estudo, identificando volume de negócios, área de atuação, localização, organograma, etc. Em terceiro lugar, propõe-se a realização de um diagnóstico da situação existente na empresa, para uma identificação e descrição dos procedimentos e dos processos, referentes ao tema em questão com o intuito de validar ou não tal atuação. E por

fim será criada uma proposta de intervenção de forma a recomendar ações alternativas às existentes para uma melhoria significativa da condição existente.

2. Enquadramento Teórico

Cada vez mais, as empresas de Trabalho Temporário, estão marcadas pela árdua competição num mercado global e competitivo, onde a capacidade de resposta e os índices de qualidade são fatores diferenciadores, que levam as organizações a concentrarem os seus esforços na melhoria dos serviços a que se propõem, tais como o Recrutamento e Seleção.

Assim sendo, todo este trabalho tem como palavras-chaves os três assuntos nos quais o projeto se debruça – o Trabalho Temporário, o Recrutamento e Seleção e a Qualidade dos serviços.

O Trabalho Temporário, o Recrutamento e Seleção e a Qualidade do Serviço serão aliados a um outro assunto – a vantagem competitiva, numa perspetiva da Gestão da Qualidade, ou seja, compreende-se as condições para uma vantagem competitiva e a eficácia organizacional adequando aos desafios específicos enfrentados a múltiplos níveis nas especificidades da atualidade, servindo-se da Qualidade do Serviço como base estratégica.

A utilização do Trabalho Temporário como forma de flexibilização das empresas tem ganho cada vez mais notoriedade, daí que se verifique o aumento das empresas de Trabalho Temporário e de trabalhadores temporários assim como a criação de uma regulamentação específica no Código de Trabalho Português.

2.1 - Trabalho Temporário

2.1.1 – Conceito de Trabalho Temporário:

O Trabalho Temporário é uma figura recentemente regulamentada num diploma autónomo, a Lei nº19/2007, de 22 de Maio. Com a presente revisão da lei em 2012, tudo o que diz respeito a Trabalho Temporário está descrito nos Artigos 172º do Código de Trabalho e seguintes e daí advêm os seguintes conceitos:

- Trabalho Temporário

Segundo o *website* do IEFEP, as empresas de Trabalho Temporário têm como função principal “a satisfação, no mercado de trabalho, de necessidades de mão-de-obra pontuais, nas situações previstas na Lei” (art.º 175º e seguintes da Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro).

- Contrato de Trabalho Temporário (CTT)

“Contrato de trabalho a termo celebrado entre o trabalhador e a empresa de Trabalho Temporário, pelo qual esta se obriga, mediante retribuição ao trabalhador, a ceder o trabalhador a prestar a sua atividade à empresa utilizadora do serviço vinculado com a empresa de Trabalho Temporário” (art.º 172º).

- Contrato de utilização de Trabalho Temporário (CUTT)

“Contrato de prestação de serviço a termo resolutivo celebrado entre empresa utilizadora e empresa de Trabalho Temporário, pelo qual a empresa de Trabalho Temporário se obriga a, mediante retribuição do utilizador, ceder um ou mais trabalhadores temporários” (art.º 172).

- Trabalhador temporário

“Pessoa que celebra com a empresa de Trabalho Temporário um contrato de Trabalho Temporário ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária” (art.º 172).

- Empresa de Trabalho Temporário

Empresa cuja atividade consiste na cedência temporária a utilizadores da atividade de trabalhadores que, para esse efeito, admite e retribui.

- Empresa Utilizadora

“Pessoa singular ou coletiva, com ou sem fins lucrativos, que ocupa, sob a sua autoridade e direção, trabalhadores cedidos por uma empresa de Trabalho Temporário” (art.º 175).

Logo, o Trabalho Temporário é encarado como uma forma de proporcionar formas de emprego flexíveis e vantajosas para os três lados – Empresa de Trabalho Temporário, Trabalhador Temporário e Empresa Utilizadora.

2.1.2 – Evolução de Trabalho Temporário:

Segundo Kalleberg (2000), a ideia de Trabalho Temporário surgiu nos EUA nos anos 20 para enfrentar as necessidades de mão-de-obra no sector fabril tendo chegado à Europa após a II Guerra Mundial, como forma de resposta à reconstrução dos países afetados por aquela.

Antes da criação do Trabalho Temporário, as pessoas empregavam-se numa empresa para toda a vida, isto é, concebiam a relação com a instituição como algo que os iria acompanhar até à reforma, bastando apenas os conhecimentos que adquiriam no início da carreira e a experiência obtida ao longo dos anos de trabalho, daí a existência de estruturas pesadas, burocráticas e mecanizadas (Domingues, 2003).

No entanto, esta situação alterou-se devido às tecnologias de informação, às alterações nos sistemas de ensino e de formação, às evoluções evidentes ao nível da economia, às novas perceções de vida e às aspirações individuais. Domingues (2003) constata que, as mudanças sociais, económicas, culturais, técnicas, etc., exigiram uma maior adaptação a tudo o que se passava à volta, devido á criação de uma perspetiva capitalista.

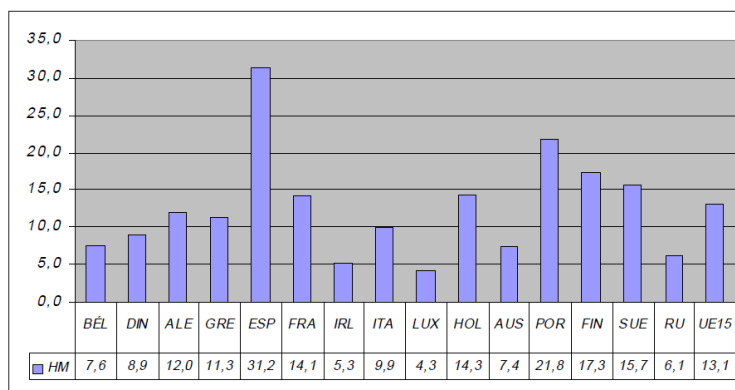
O registo nacional das Empresas de Trabalho Temporário é atualizado e compilado pelo IEFP que identifica as empresas licenciadas com indicação, face a cada uma, da sua denominação completa, domicílio ou sede social e número de alvará. Através desta documentação disponibilizada, compreende-se que existe uma grande concentração de Empresas de Trabalho Temporário na região Norte, devido à grande necessidade de mão-de-obra pontual nas áreas industriais, no entanto, é em Lisboa e arredores que existem mais de 150 empresas de Trabalho Temporário autorizadas que operam em todas as áreas.

Em 1960, a primeira empresa de Trabalho Temporário instalou-se em Portugal, sendo que dois anos após negociações com o Estado, foi constituída oficialmente, centrando a sua atuação nas necessidades de mão-de-obra existente devido à mobilização de homens para a Guerra Colonial.

Segundo Boheim & Cardoso (2007), as empresas de Trabalho Temporário têm aumentado, na Europa, durante a década passada. Ilustrando através da figura 1¹, no ano de 2002, a proporção do trabalho com contratos temporários em Portugal é de 21,8% o que é bastante superior à da média da União Europeia com cerca de 13%.

¹ Últimos dados encontrados disponíveis até à data.

Fig. 1 – Trabalho Temporário na Europa em 2002 (em %).



Fonte: Eurostat, Labour Force Survey 2002.

O Trabalho Temporário tem vindo a adquirir uma dimensão crescente em diversos países e como tal no caso português, em 2007, o Jornal *O Público* apontava para um volume de negócios de cerca de 750 milhões de euros anuais, com mais de 80 mil trabalhadores. Em 2010, segundo dados disponibilizados via internet pelo IEFP, existiam já mais de 266 Empresas de Trabalho Temporário legalizadas no qual, renderam 1000 milhões de euros anuais mais de cerca de 400 mil trabalhadores temporários.

No ano de 2011, Portugal era o segundo país da Europa em que as empresas recorrem aos serviços de contratação de trabalhadores temporários, segundo o relatório apresentado em Lisboa, pelo Provedor da Ética Empresarial e do Trabalho Temporário, Vitalino Canas².

2.1.3 – Grandes abordagens de Trabalho Temporário

2.1.3.1 – Trabalho Temporário e estigmatização social

Juntando os trabalhos de Boyce, Ryan, Imus & Morgeson (2007), o Trabalho Temporário era associado a funções pouco especializadas e/ou pouco qualificadas, o que se tornou no ponto de partida para uma estigmatização destes trabalhadores e conotação negativa deste regime de trabalho, que corresponde a:

- ➔ Uma grande maioria das pessoas prefere a estabilidade do posto de trabalho (gerando a aderência a este regime não por opção mas sim por inevitabilidade ou necessidade);

² [Http://www.agenciafinanceira.iol.pt/economia/administracao-publica-funcao-publica-trabalho-temporario-temporarios-tvi24/1249214-1730.html](http://www.agenciafinanceira.iol.pt/economia/administracao-publica-funcao-publica-trabalho-temporario-temporarios-tvi24/1249214-1730.html)

- ➔ Comportamentos eticamente questionáveis de alguns agentes que contribuem para este negativismo e controvérsia (isto é, dados da ACT³ revelaram infrações ligadas ao Trabalho Temporário de um crescimento de 39% de 2006 para 2007).

O Trabalho Temporário tem vindo a tornar-se numa estratégia permanente das organizações para enfrentar as contingências externas, o que por vezes, segundo Kalleberg (2000), torna a empresa de Trabalho Temporário, como que uma espécie de extensão do departamento de recursos humanos de algumas empresas utilizadoras.

Percebendo que o Trabalho Temporário pode ser visto como uma questão controversa, preocupações na Comissão Europeia foram despoletadas, em termos de condições de trabalho (com a intenção de assegurar a não discriminação dos trabalhadores temporários).

O Trabalho Temporário está associado a um estigma social, isto é, “o Trabalho Temporário [...] significa muitas vezes, ser tratado como cidadão de segunda classe tanto pelos empregadores como pelos trabalhadores permanentes” (Castro, 1993: 44). No entanto, segundo o estudo realizado por Chambel (2011) a mais de mil trabalhadores em regime de Trabalho Temporário, vinculados a nove empresas diferentes, 50% dos trabalhadores temporários não se importariam de continuar vinculados à empresa de Trabalho Temporário, demonstrando voluntarismo nesta opção contratual. Ainda que, apesar de 80% dos trabalhadores temporários preferisse ter um contrato direto com a empresa utilizadora.

2.1.3.2 – Trabalho Temporário e motivação

Em relação às motivações/*commitment* dos trabalhadores temporários, no seu desejo de construir uma carreira ou sobre as razões pelas quais as empresas utilizadoras recorrem a este sistema, Duarte (2009), debruçou-se sobre aquilo que motiva os trabalhadores a aceitarem um contrato de Trabalho Temporário, qual a influência dessas motivações na satisfação no trabalho e qual o papel moderador do suporte da empresa de Trabalho Temporário nesta relação. Assim concluiu que, os trabalhadores são motivados por fatores como: vontade de aprofundar a sua experiência profissional, incentivos económicos, necessidade de ter um trabalho e por ser a única oportunidade de emprego

³ In notícia da <http://agenciafinanceira.iol.pt> a 29 Março 2008.

disponível. O suporte da empresa de Trabalho Temporário deve ser considerado como um moderador da relação da motivação com a satisfação e com a segurança no trabalho.

As relações sociais entre os trabalhadores permanentes e os trabalhadores temporários envolvem questões como percepções de justiça, *commitment* e desempenho.

De uma amostra de cerca de 150 trabalhadores permanentes que trabalhavam diariamente com trabalhadores temporários, Kraimer, Wayne, Liden & Sparrowe (2005) verificaram que em primeiro lugar, quando os trabalhadores permanentes sentiam o seu posto de trabalho como seguro, não encaravam os trabalhadores temporários como rivais mas quando o seu sentimento de segurança era fraco a situação revertia-se. Em segundo lugar, entre os trabalhadores permanentes seguros do seu posto de trabalho, existia uma relação positiva entre as percepções dos benefícios trazidos tanto para temporários como para permanentes ao nível do desempenho. Por fim, entre os trabalhadores permanentes com sentimento de insegurança no posto existia uma relação negativa (quanto mais sentiam que estes fossem ameaças menor era o seu desempenho).

Compreende-se que para além da existência de estigmatização social face ao Trabalho Temporário, a maioria das vezes é encarado como uma última oportunidade de ter um emprego, ainda que não seja estável.

2.1.3.3 – Trabalho Temporário e remuneração

Já em relação a questões remuneratórias face a empregados não temporários, Boheim & Cardoso (2007) concluem, após análise de um estudo realizado em Portugal, com trabalhadores e empregadores, os trabalhadores das firmas prestadoras de serviços temporários ganham salários mais baixos que os seus pares que trabalham diretamente para a empresa utilizadora.

Contudo, os autores explicam ainda que os dados parecem apontar que o fator geracional possui, um forte peso na explicação, isto é, os trabalhadores jovens, homens ou mulheres, ganham salários mais altos do que seus pares em outras firmas, ao contrário de adultos e trabalhadores idosos.

2.1.3.4 – Trabalho Temporário, suas vantagens e desvantagens

Importa ainda interpretar os contornos do sistema em termos de vantagens, desvantagens e riscos das formas de trabalho não convencionais no qual o Trabalho Temporário se insere como uma das modalidades possíveis. Devem-se abordar duas

perspetivas diferentes: para o cliente/empresa utilizadora e para o trabalhador temporário. Assim sendo, na perspetiva do trabalhador, vários são os autores que descrevem vantagens a considerar:

- O trabalhador é mais flexível em termos de ajustamentos necessários como de horário ou de tarefas afins à função desempenhada, melhorando assim o seu desempenho e o da empresa utilizadora (Giesecke, 2003).

Ainda na perspetiva do trabalhador temporário, podemos assumir como riscos/desvantagens:

- Estigmatização por parte de outros trabalhadores não temporários ou até mesmo um estigma social associado ao Trabalho Temporário (Kraimer *et al.*, 2005);
- Menores salários e fracas regalias (Boheim & Cardoso, 2007);
- Fraco grau de sindicalização e inexistência de associações comuns, podendo fragilizar mais ainda o seu poder negocial e a sua relação laboral;
- Maior possibilidade de desemprego uma vez que se trata de um trabalho com tempo determinado e com um motivo subjacente assente em princípios do Código de Trabalho;

Passando agora para uma perspetiva da empresa utilizadora, as vantagens descritas pelos autores, a considerar são:

- Conversão de custos fixos em custos variáveis, e consequentemente menores custos anuais uma vez que em épocas consideradas “baixas” não existem custos em remunerar esses colaboradores nem em dispensas de pessoal (Boheim & Cardoso, 2007);
- Menores gastos remuneratórios uma vez que os trabalhadores temporários auferem menos que os trabalhadores permanentes (Boheim & Cardoso, 2007);
- Maior segurança para as empresas face as necessidades de recursos humanos e maior flexibilidade estrutural (mais leve e com maior ajustamento dos efetivos às flutuações do mercado) (Vaz, 1997);
- Não é necessário haver formação inicial (pois o trabalhador é selecionado pela sua experiência anterior) (Matusik & Hill, 1998).

E ainda na perspetiva da empresa utilizadora/cliente, pode ser destacado como desvantagens/riscos:

- Falta de colaboração e preços praticados pelas empresas de Trabalho Temporário (Santana & Centeno, 2000);

- Dificuldade dos trabalhadores de enquadrarem a cultura organizacional e de estarem dedicados a uma visão que sabem á partida que, a sua situação é temporária;
- Risco de transferirem conhecimento ou informações para as empresas que virão a trabalhar no futuro que serão supostamente concorrentes.

Claro está que mais vantagens, desvantagens e riscos poderiam ser enunciados no entanto os selecionados revelam já grande parte da situação.

2.1.3.5 – Trabalho Temporário e Legislação laboral

O Regime Jurídico português está interligado à natureza do Trabalho Temporário uma vez que, existem leis diferenciadas e descritas no Código de Trabalho para este regime específico de contratação laboral. Verifica-se uma regulamentação do licenciamento e do exercício da atividade das empresas de Trabalho Temporário e das relações contratuais entre trabalhadores temporários, empresas de Trabalho Temporário e empresas utilizadoras.

De acordo com o Direito do Trabalho e o Código de Trabalho de 2012, os pressupostos materiais do contrato de utilização do Trabalho Temporário (CUTT) vinculase segundo as situações taxativas enunciadas no artigo 175º, cabendo ao utilizador a prova dos factos que justificam a celebração do mesmo. É obrigatória a sua forma escrita, assim como a sua ausência ou omissão de motivo justificativo o contrato verifica-se nulo. A sua duração, incluindo renovações, não pode exceder a duração da causa justificativa nem o limite de dois anos, ou de seis ou doze meses em caso de, respetivamente, vacatura de posto de trabalho quando já decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento ou acréscimo excecional da atividade da empresa. No caso de se ter completado a duração máxima do contrato de utilização de Trabalho Temporário, é proibida a sucessão no mesmo posto de trabalho de trabalhador temporário ou de trabalhador contratado a termo, antes de decorrer um período de tempo igual a um terço da duração do referido contrato, incluindo renovações, salvo exceções previstas no Código de Trabalho.

Em relação ao Contrato de Trabalho Temporário (CTT), este tem de ser obrigatoriamente celebrado de forma escrita mas de acordo com as formalidades previstas no Artigo 181º e a indicação dos motivos justificativos deve ser feita pela menção expressa dos factos que os integram. A duração do contrato de Trabalho Temporário não pode exceder a do contrato de utilização e o contrato de Trabalho Temporário a termo incerto

dura por todo o tempo necessário à satisfação de necessidade temporária do utilizador, não podendo exceder os limites legais.

O Trabalho Temporário começa a ser encarado como uma oportunidade e não só como a última solução ou como uma ameaça ao “emprego para toda a vida” pois é provavelmente uma condição fundamental para todos os atuais desempregados.

Ao nível de segurança, higiene e saúde no Trabalho Temporário, o art.º 186, indica que o trabalhador temporário beneficia do mesmo nível de proteção que os restantes trabalhadores do utilizador e ao nível da formação do trabalhador tal devem ser assegurados pela Empresa de Trabalho Temporário, como descrito no art.º 187.

O aumento de número de estudos ligados ao estudo do Trabalho Temporário e de consultoras dedicadas a este regime específico tornam perceptível que o trabalhador temporário atual é encarado como uma solução existente para o empregado do futuro.

2.2 - Recrutamento e Seleção

O processo de atrair e selecionar é, certamente, um dos que mais pode contribuir ou dificultar o sucesso de uma empresa.

O estudo do assunto em questão revela-se deveras importante e relevante uma vez que, segundo Staring (2000), um estudo da Watson Wyatt’s revelou que, “uma melhoria significativa de 30 práticas-chave de Gestão de Recursos Humanos está associada a um aumento de cerca de 30% do valor de mercado da empresa” (citado em Cunha, 2008: 38), sendo uma delas a excelência do Recrutamento e Seleção.

2.2.1 – Conceito de Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e Seleção podem ser definidos como processos sequenciados de procedimentos que culminam na decisão final de escolha de um candidato que irá desempenhar uma função numa organização. Como tal deve passar por várias etapas com o objetivo de identificar, caracterizar e analisar de acordo com a função a preencher.

Explanando os dois conceitos, por um lado no que diz respeito ao recrutamento, existe concordância na ideia de que o recrutamento consiste na procura e atracão de candidatos. No entanto, há divergências nos autores quanto às fronteiras do conceito, como por exemplo, Taylor & Collins (2000), definem que o recrutamento é um “conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar

um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo” (Taylor & Collins, 2000: 306). Mas para Salgado, Moscoso & Lado (2005), o recrutamento é visto como um “processo a que recorrem as organizações para atraírem candidatos e preencherem os postos de trabalho que se encontram vagos” (Salgado, 2005: 101).

Por outro lado no que diz respeito ao processo de seleção, há uma maior concordância em relação à definição, isto é, Rocha (2007) caracteriza-o como sendo um processo pelo qual se escolhe qual a pessoa que vai ocupar o lugar disponível na organização. Caetano (2007) dá-nos uma definição mais elaborada mas muito idêntica, considerando que o processo de seleção dos recursos humanos é visto como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, simplesmente, entre os candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência/desempenho.

Quanto ao recrutamento é identificado três tipos de recrutamento possível: recrutamento interno, recrutamento externo e recrutamento misto.

Para Cook (2004), de forma simples mas compreensível, o recrutamento interno é feito na própria empresa, com os trabalhadores que a compõem e o recrutamento externo é quando se recorre a candidatos não pertencentes à empresa, exteriorizando assim o processo a todos os interessados não integrantes da empresa.

Câmara, Guerra & Rodrigues (2003), referem as três formas possíveis de se realizar recrutamento interno nomeadamente: escolha direta (nomeação do colaborador da empresa que deve ocupar um cargo de uma “certa senioridade ou determinado grau de responsabilidade” que se encontra vago), concurso interno (dar a conhecer aos colaboradores da empresa o cargo vago, por meio de anúncios nos painéis informativos ou na internet, convidando-os a candidatar-se dentro de um prazo estipulado) e a «recomendação de um colega» (vem em acréscimo ao concurso interno e serve-se da indicação por parte dos colaboradores da organização, de um colega que considerem possuir os requisitos necessários para ocupar o cargo vago).

Câmara *et al.* (2003) referem ainda as formas possíveis de recrutamento externo, isto é, a organização pode optar por recrutar diretamente ou indiretamente (utilizando serviços externos especializados, como o *outsourcing* ou *head hunters*⁴).

De acordo com Caetano & Vala (2007), o recrutamento misto apresenta-se como alternativa para ultrapassar as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo. Assim, este tipo de recrutamento poder-se-á fazer mediante várias formas de entre as quais se destacam as seguintes:

- As vagas existentes podem ser divididas pelos candidatos internos e externos cabendo 50% das vagas a cada um dos grupos (concurso condicionado);
- O recrutamento interno é realizado em primeiro lugar e em seguida o recrutamento externo, que apenas terá lugar se ainda existirem vagas (concurso condicionado);
- Os candidatos internos e externos apurados passam a ter as mesmas oportunidades sem que a avaliação sofra influências.

Compreendendo então as vantagens e desvantagens das várias formas de recrutamento, *vide* Tabela 1:

Tabela 1 – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento

	Recrutamento Interno	Recrutamento Externo	Recrutamento Misto
Vantagens	Segundo Rocha, Rocha & Duran (2008): - Económico (sem gastos em anúncios e contatos telefónicos); - Rápido; - Maior índice de validade e segurança (o candidato já conhece a cultura da empresa); - Forma de motivar os empregados (gestão de carreiras).	Segundo Pontes (2001): - Renovação de conteúdos e de pessoas.	Segundo Araújo (2006): - Possibilita oportunidade a todos tanto no plano externo quanto no interno; - Motivação das pessoas da organização que mesmo estando em disputa com o mercado externo podem alcançar uma posição melhor.

⁴ *Head hunters* é uma abordagem direta por parte de um consultor que procura especificamente um conjunto de características existentes em potenciais candidatos visando despertar o seu interesse por uma nova oportunidade profissional.

Desvantagens	Segundo Rocha <i>et al.</i> (2008): - Pode gerar conflito de interesses; - Limitação de ideias novas e de gente nova.	Segundo Pontes (2001): - Prejuízos morais e culturais da organização.	Segundo Araújo (2006): - Mais gastos no processo; - Possível manutenção da subjetividade no processo (dependendo da quantidade e influência dos candidatos internos).
--------------	---	--	---

2.2.2 – Evolução de Recrutamento e Seleção:

Peretti (2007) considera que o processo de Recrutamento e Seleção pode ser estruturado de acordo com 10 etapas estruturadas da seguinte forma:

- 1) Identificação das necessidades de recrutamento;
- 2) Análise do pedido de um novo colaborador (cf. Rocha, 2007);
- 3) Definição de função (análise e descrição da função e critérios de recrutamento a utilizar);
- 4) Prospeção interna (procura-se dentro da empresa o perfil definido anteriormente para ocupar o lugar disponível como forma de redução de custos em Recrutamento e Seleção);
- 5) Prospeção externa (comparação entre candidatos internos com externos, para enriquecer a empresa com “sangue novo” e por não haver internamente candidatos de acordo com o perfil definido);
- 6) Triagem de Candidaturas (análise de todas as candidaturas recebidas de forma geral, para eliminar candidaturas não válidas);
- 7) Questionários (para reunir mais informações sobre os candidatos a considerar);
- 8) Entrevista (com o objetivo de informar o candidato sobre a empresa e a função disponível e obter mais informações sobre o candidato);
- 9) Testes (com o intuito de identificar pontos fracos do candidato, pontos fortes e algumas características necessárias à função);
- 10) Decisão (apresentação dos candidatos selecionados ao responsável hierárquico, seguida normalmente de uma entrevista final).

O e-recrutamento merece especial atenção uma vez que é uma técnica cada vez mais utilizada e como tal é possível enumerar várias vantagens e desvantagens, que Salgado *et al.* (2002) e Martins (2001) enumeram:

Tabela 2 – Vantagens e desvantagens do e-recrutamento

	<u>Vantagens</u>	<u>Desvantagens</u>
Para a organização	- Maior quantidade de candidaturas; - Acesso a candidatos ativos mas com interesse em ofertas com maior desenvolvimento profissional; - Menos burocracia; - Decréscimo dos custos; - Maior eficácia (em comparação com meios tradicionais); - Maior filtração de candidatos não desejados; - Maior estruturação dos dados no sistema da empresa.	- Não alcança perfis onde a iliteracia informática não é problema ao perfil; - Demasia de candidaturas reduz a qualidade das mesmas.
Para o candidato	- Facilidade de acesso aos <i>sites</i> das empresas e das bolsas de emprego; - Maior rapidez no processo; - Processo mais simples; - Facilidade de atualização de dados dos seus currículos.	- Desconfiança das ofertas publicadas; - Dificuldade de acesso para candidatos com iliteracia informática; - Pirataria informática de currículos e fotografias.

Um problema que se coaduna com os processos de Recrutamento e Seleção é o de que, “há bons candidatos, mas recruta-se mal. As empresas preferem contactar na base do conhecimento pessoal, em vez de se optar pela competência” (Gama, 2007: 43).

Segundo Cook (2004), as empresas baseiam os métodos de Recrutamento e Seleção em Recrutamento Informal (aqueles que são contratados por conhecerem alguém que já trabalha na empresa) e/ou em Seleção pelo Trio Clássico – Currículo, Carta de Recomendação e Entrevista, isto é, estes são os 3 critérios de avaliação após um conjunto representativo de candidatos.

Aquando a seleção, podemos encontrar variadas técnicas e métodos. De acordo com Lisboa (2011), as técnicas de seleção obedecem a quatro métodos diferentes: Método biográfico (constituído por Currículo, Carta de Apresentação e por vezes carta de recomendação/controlo de referências), Método dos Testes (conjunto de provas, sejam estas ao nível psicológico, do conhecimento, da personalidade ou por simulações), Entrevista (permite distinguir candidatos, esclarecer dúvidas sobre o currículo apresentado e aprofundar conhecimentos sobre o entrevistado em termos de apresentação, comportamento e postura) e ainda assessment centers.

Uma vez que, segundo Gomes *et al.* (2003), a seleção engloba múltiplos métodos e técnicas que podem ser divididos de acordo com a especificidade ou globalidade das dimensões que avaliam (testes de capacidade cognitiva, testes de integridade e simulações)

fazem uma avaliação seletiva e não global enquanto podemos reconhecer com métodos holísticos a entrevista e o *assessment centres*.

Podemos definir os *Assessment Centers*, segundo as *International Task Force on Assessment Center Guidelines* (2009) como uma forma de avaliação e de diferenciação de candidatos de forma padronizada do comportamento em diversos *input's*. Os observadores examinam os comportamentos durante as simulações criadas especificamente para esse fim. As avaliações emergentes são agrupadas em processos de integração estatística e discutidas em reunião. Daí resultam as avaliações dos candidatos quanto ao seu desempenho em termos de competências ou outras variáveis possíveis através deste método.

Shackleton & Newell (1997), a partir de um conjunto de estudos realizados em vários países, efetuaram uma análise das diferenças observadas quanto à utilização dos métodos de seleção. Por exemplo, em relação ao controlo de referências dadas por empregadores anteriores, é um método frequentemente utilizado no Reino Unido, Austrália e Estados Unidos mas pouco utilizado em países como a França, Suécia, Holanda e Portugal. As entrevistas são o método de seleção mais utilizado em qualquer um dos países estudados, no entanto, existem diferentes formas de entrevistas, demonstrando assim que as entrevistas têm uma validade fraca para uma maior predição da dimensão em causa. Os testes psicológicos são frequentemente utilizados em países como Bélgica, Austrália e Reino Unido. Existem ainda diferenças quanto ao tipo de teste, constatando-se uma maior utilização dos testes cognitivos relativamente aos de personalidade na Austrália, enquanto nos Estados Unidos são mais utilizados os de personalidade. Em Portugal, os estudos indicam que a utilização de testes psicológicos tem vindo a aumentar ao longo dos anos.

Em relação aos *assessment centers*, são mais utilizados pelas grandes organizações ou em multinacionais, mas é mais frequente em países como o Reino Unido, Estados Unidos, Bélgica, Dinamarca e Alemanha.

Um bom processo de Recrutamento e Seleção é um dos fatores que pode ser considerado determinante no sucesso de determinada empresa. Gomes *et al.* (2008) enumeram as seguintes vantagens:

- Redução dos custos;
- Melhoria da perceção dos clientes;
- Melhoria da reputação;

- Atracção e fidelização dos talentos (sem risco de mudarem para as empresas concorrentes);
- Recursos Humanos corretamente usados pela empresa.

Além disso, podemos acrescentar que um bom processo de Recrutamento e Seleção influencia a qualidade do serviço percebido pelo cliente.

2.3 - Qualidade do serviço

Num cenário em que as receitas de vendas pontuais perdem importância no negócio das empresas, em prol de uma relação duradoura com o cliente e em que a qualidade do serviço proporcionado é cada vez mais evidenciado como a vantagem competitiva face a outras empresas, torna-se fundamental dominar os conceitos, antecedentes e interações de qualidade de serviço, satisfação de clientes e consequentemente a fidelização dos mesmos.

2.3.1 – Conceito de Qualidade do Serviço:

O mundo de hoje é alvo de profundas e aceleradas transformações a nível económico, político ou social. Tais questões têm levado as organizações a adotarem estratégias o mais diferenciadas e criativas possível. Justificada a preocupação com a qualidade do serviço proporcionado pelas empresas, é necessário entender os três conceitos ligados à qualidade do serviço - a qualidade do serviço, a satisfação do cliente e a fidelização de clientes.

- **Qualidade do serviço**

Operacionalizar o conceito da qualidade pode ser muito arriscado por se tratar de uma palavra tão comum e popular, o que gera uma diversidade grande de significados. No entanto, de acordo com a classificação de Garvin (2002), a qualidade pode ser definida através de cinco abordagens principais:

1- Transcendente: A qualidade vai além das definições racionais e científicas, é uma percepção intuitiva, não se sabe o porquê, mas sente-se e sabe-se que esse algo é de qualidade;

2- Baseada no produto: A qualidade é baseada em especificações mensuráveis que a garantem e a certificam;

3- Baseada no utilizador: A qualidade parte da percepção que o cliente tem, ou seja, se o cliente considera que algo é bom é porque é de qualidade;

4- Baseada na produção: A qualidade é a eficiência em se produzir exatamente aquilo que foi planeado produzir, de forma otimizada e sem perdas/erros;

5- Baseada no valor: A qualidade passa por ser avaliada segundo o custo e o preço, quanto maior o desempenho com o menor preço ou custo, mais rentável será o produto.

A qualidade do serviço prestado pode ser definida como um fator de excelência, em conformidade com as especificações, prevenção de perdas/motivo de ganhos, ir de encontro ou exceder as expectativas dos consumidores. Salgado (2000) diz-nos que, para que uma empresa atinja os resultados que permitem a continuidade da mesma, deve ser assegurada uma relação direta entre as iniciativas da qualidade e a melhoria da satisfação do cliente. É permitido ainda, uma certa posição competitiva, na medida em que o valor da oferta entregue ao consumidor é aumentado, o que torna essencial conhecer as necessidades e expectativas do consumidor, para que o mercado forneça uma resposta continuada.

O serviço é definido por Kotler (2002: 283) da seguinte forma: “Um serviço consiste numa ação, desempenho ou ato que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente a propriedade de quem quer que seja. A sua criação pode ou não estar vinculada a um produto material”. A qualidade tem um impacto direto sobre o desempenho do produto ou serviço, afetando também a satisfação do consumidor.

- Satisfação do cliente

A satisfação dos clientes é um tema recorrentemente debatido, na literatura especializada, juntamente com o conceito de qualidade do serviço. Embora seja facilmente admitida a inter-relação entre os conceitos, o mais difícil parece ser, por vezes, diferenciá-los. Segundo Kotler (1998), podemos definir o conceito de satisfação do cliente como um sentimento de prazer ou de desapontamento que advém da comparação do desempenho esperado pelo produto ou resultado em relação às expectativas que a pessoa que adquire esse produto tem acerca do mesmo.

Assim, os consumidores criam expectativas e conceptualizações de compras de produtos ou serviços através de experiências anteriores, de experiências de compras anteriores de amigos ou até mesmo de informações e promessas de empresas concorrentes (Kotler, 1998).

Neste contexto, Brito & Ramos (2000), estabelecem ainda uma diferença entre o cliente satisfeito (cliente que adquiriu um serviço ou um produto que corresponde às suas

expectativas, já estava a espera disso, não detendo uma conotação negativa do serviço) e o cliente encantado (cliente que adquiriu um serviço ou um produto que excedeu as suas expectativas, além do esperado). A empresa fideliza um cliente quando o encanta, ou seja, quando excede as suas expectativas, daí a necessidade de esclarecer o conceito da fidelização de clientes.

- Fidelização de clientes

Oliver (1999) defende que a fidelização dos clientes ocorre quando existem os seguintes passos sequenciados: em primeiro lugar, a Fidelização através da Experiência/Conhecimento - em que os clientes são leais a uma marca com base na informação que têm da mesma. Em segundo lugar a Fidelização Afetiva - em que existe uma ligação ou atitude positiva do cliente em relação à marca. Em terceiro lugar, a Intenção Comportamental - existe uma intenção profunda por parte do cliente para comprar, embora este desejo possa não resultar em qualquer ação. E por fim, a Ação da Fidelização, em que os clientes convertem a intenção de compra em comprar realmente. No primeiro estágio, o cliente é apenas cognitivamente fiel, visto que desenvolve uma fidelização afetiva após o ato de comprar. Com a passagem do tempo, o nível mais intenso de fidelização do cliente é atingido e na última fase, o cliente já possui fortes intenções de trocas futuras, baseando-se na avaliação favorável da experiência obtida.

Neste contexto, Bowen & Chen (2001), propuseram três abordagens para medir a fidelização:

- 1) Medição do Procedimento – através da verificação de procedimento de compra repetida;
- 2) Medições de Atitudes – através da análise dos estados emocionais do cliente em relação à marca;
- 3) Medições de Composições – no qual as duas abordagens anteriores são combinadas, isto é, a fidelização é medida pelas ligações afetivas à marca e pela frequência de compras.

Podemos ainda considerar a investigação de Baloglu (2002), no qual este definiu diferentes tipos de fidelização de clientes, a saber: Fidelização Verdadeira (o cliente está ligado de forma afetiva à marca e compra repetidamente), Fidelização Latente (o cliente está positivamente ligado à marca, mas tem baixos níveis de compra devido a condicionalismos externos), Fidelização Baixa (tanto o fator afetivo com a recompra são

baixos) e Fidelização Suspeita (em que o cliente compra repetidamente a marca, mas mantém uma baixa atitude favorável em relação à mesma devido a incentivos financeiros, falta de alternativas ou fatores relacionados com a situação do cliente).

Independentemente dos nomes atribuídos às várias escalas de fidelização encontradas, ou de cada autor definir uma tipologia diferenciada, todos têm em comum o facto de definirem e medirem o conceito de fidelização através da utilização das mesmas variáveis: afeto e repetição de compra. Logo é identificável que, como enunciam Chaudhuri & Holbrook (2001), a fidelização representa um compromisso profundo do cliente para com o produto ou serviço preferido, de forma consistente no futuro, o que leva a uma repetição da compra da mesma marca.

De qualquer das formas, o que é mais importante: a qualidade do serviço, a satisfação do cliente ou o regresso do mesmo? Gerson (1998) diz-nos que esta questão só pode ser respondida pelas empresas, uma vez que a sua importância está ligada com a garantia do sucesso desta, isto é, todas estas dimensões são importantes mas, cada uma a seu modo. A qualidade e o serviço são os meios para atingir o fim, que é a satisfação e o regresso do cliente. O objetivo das empresas não deve ser o de produzir um produto ou um serviço de qualidade ou fornecer um bom serviço ao cliente, mas deve ser sim o de criar um cliente satisfeito e leal.

2.3.2 – Evolução da qualidade do serviço:

De acordo com Garvin (2002), acerca da evolução histórica da qualidade, podem ser identificadas quatro “eras da qualidade” distintas: inspeção, controlo estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica. As duas primeiras etapas definem os métodos e ferramentas para certificar a qualidade do produto e da produção, seja através de inspeção ou controle estatístico. A terceira etapa traz uma inovação no que concerne à introdução da garantia da qualidade de uma forma total, através da qualidade em todos os processos, desde a concepção e desenvolvimento até à entrega ao cliente através de bons serviços. A última etapa designa a utilização da qualidade dos serviços e dos produtos, como um fator estratégico e competitivo, ou seja, mais qualidade gera mais lucros.

A partir da década de 50, surgiu a preocupação com a gestão da qualidade, que trouxe uma nova filosofia de gestão com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequadas a uma nova realidade. Segundo Longo (1994), a gestão da qualidade total, marcou a passagem da análise do produto ou do serviço para a

conceção de um sistema da qualidade. A qualidade deixou de ser um aspeto do produto e a responsabilidade deixou de ser apenas de um departamento específico passando a ser um problema da empresa, abrangendo, como tal, todos os aspetos operacionais.

2.3.3 – Grandes abordagens:

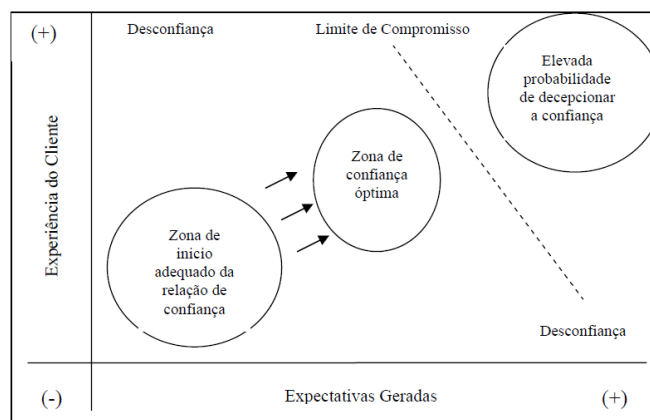
Vários são os modelos identificados para racionalizar a qualidade do serviço, daí a necessidade de anunciar alguns modelos para melhor compreensão do objeto de estudo.

2.3.3.1 – Modelo de Lara e Casado

Para Lara & Casado (2002), a confiança é a variável principal para atingir então a qualidade do serviço em relação ao cliente.

Como se ilustra na Figura 2, o processo de confiança inicia-se desde as primeiras transações ou contactos entre a empresa e o cliente, e vai depender principalmente do nível de expectativas geradas ao cliente (que devem ser suficientemente elevadas, para incentivar a venda, com o objetivo de permitir crescimento no futuro) e do nível de experiência do cliente, que deve ser conhecido antecipadamente, de modo a que seja possível vender aquilo que realmente procura e evitar soluções que possam estar associadas a más experiências.

Fig. 2 – Nível de confiança do cliente.

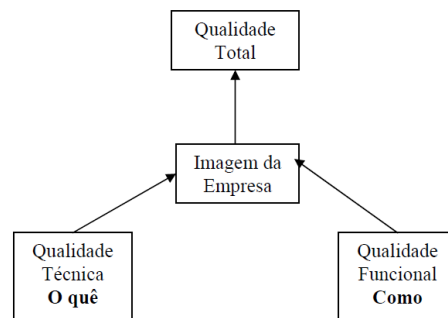


Fonte: Lara e Casado (2002: 187).

2.3.3.2 - Modelo de Gronroos

Para Gronroos (2001), a qualidade de serviço experimentada, para além de ser influenciada pela imagem que o cliente tem da empresa, provém de duas dimensões: a Técnica (aquilo que o cliente recebe) e Funcional (resultante do modo como o cliente recebe o serviço). Exemplificando na figura seguinte:

Fig. 3 – Modelo de Gronroos



Fonte: Gronroos (2001: 65).

A imagem influencia a percepção de qualidade do cliente e age como um filtro, através do qual se selecionam os fatores que influenciam a qualidade, ou seja, se a empresa tem uma imagem favorável na mente dos consumidores, os erros pequenos serão provavelmente esquecidos e facilmente perdoados, mas se a imagem for má, o impacto de um erro vai ser considerado maior do que em qualquer outra circunstância.

Este modelo tem a sua ênfase na percepção que o cliente tem da qualidade de serviço (baseando-se assim no comportamento do consumidor e nas expectativas que este tem em relação ao desempenho do produto em avaliações após consumo).

2.3.3.3 - Modelo SERVPERF

Cronin & Taylor (1992) desenvolveram um modelo denominado SERVPERF, baseado na percepção do desempenho dos serviços, em que as empresas fornecedoras de serviço têm a necessidade de saber qual é o seu objetivo principal (se ter clientes que estão satisfeitos com o seu desempenho ou se fornecer serviços com um nível máximo de qualidade percebida).

Para justificar o modelo, Cronin & Taylor (1992) ressaltam que a qualidade é classificada mais como uma atitude do cliente em relação à percepção da qualidade e essa qualidade tem uma menor influência nas intenções de compra que a própria satisfação do cliente, ou seja, o resultado é o que realmente interessa.

Cronin & Taylor (1992) desenvolveram o modelo de análise de qualidade de serviço SERVPERF, no qual não consideraram a análise das expectativas, centrando-se assim na avaliação da qualidade realizada (com base nas percepções do cliente).

Assim, a qualidade de serviço pode ser representada do seguinte modo:

$\text{Qualidade de Serviço} = \text{Performance de Serviço Percebida}$

2.3.3.4 – Modelo ServQual

Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988) desenvolveram o modelo ServQual, como uma forma possível de mensurar a qualidade dos serviços, através da avaliação da diferença entre o que os clientes esperam receber e o que realmente acreditam que receberam.

Em 1983, quando praticamente não existia literatura a respeito da qualidade dos serviços, Parasuraman *et al.* (1990), afirmam que as características fundamentais dos serviços são: intangibilidade dos serviços são basicamente intangíveis, julgados pelo desempenho e pelas experiências vivenciadas pelo cliente, os serviços são heterogêneos, com possibilidade de desempenho e julgamentos diferentes conforme o fornecedor e o cliente e os serviços, a sua produção e o seu consumo são inseparáveis, dificultando o seu controle e a sua avaliação.

Parasuraman *et al.* (1985) propuseram este trabalho pioneiro em relação à medição da qualidade do serviço, baseada no modelo de satisfação de Oliver (1980), afirmando que a satisfação do cliente é função da diferença entre a expectativa e o desempenho. Dessa forma, a avaliação da qualidade de um serviço, por um cliente, é feita por meio da diferença entre a sua expectativa e o seu julgamento do serviço, em certas dimensões da qualidade em serviço. A equação a seguir, ilustra este conceito de avaliação.

$$Q_j = D_j - E_j$$

Em que:

D_j = Valores de medida de percepção de desempenho para característica j do serviço;

E_j = Valores de medida da expectativa de desempenho para característica j do serviço;

Q_j = Avaliação da qualidade do serviço em relação à característica j .

O objetivo da investigação, que deu origem a este modelo, consistia em obter informação sobre o que os gerentes de empresas de serviços e os seus clientes percebiam como atributos fundamentais da qualidade de serviços, bem como a existência e as razões de divergências entre as duas perspetivas.

Esta equação mede a diferença entre a expectativa e a percepção do cliente tendo como base cinco fatores, capazes de influenciar a avaliação geral dos clientes em relação à qualidade do serviço. Essas cinco dimensões são: Capacidade de Resposta (Disponibilidade e vontade para ajudar o cliente, proporcionando-lhe um serviço rápido),

Fiabilidade (Capacidade do empregado para prestar o serviço de forma fiável e cuidadosa), Garantia e Empatia (Atenção individualizada que a empresa oferece aos seus clientes), bem como os Elementos Tangíveis do serviço (como aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação).

A definição de qualidade e a procura da mesma entende-se através do equilíbrio entre as expectativas e as percepções dos clientes, tentando assim suprimir as lacunas entre os dois, pois essa discrepância foi considerada pelos autores como as potenciais causas de deficiências internas na qualidade de serviços que inter-relacionadas formam os 5 GAP's.

GAP 1: Discrepância entre as expectativas dos clientes e as percepções da gerência do que eles esperam;

GAP 2: Discrepância entre as percepções da administração das expectativas dos clientes e as especificações que a mesma fixa para cumprir essas expectativas;

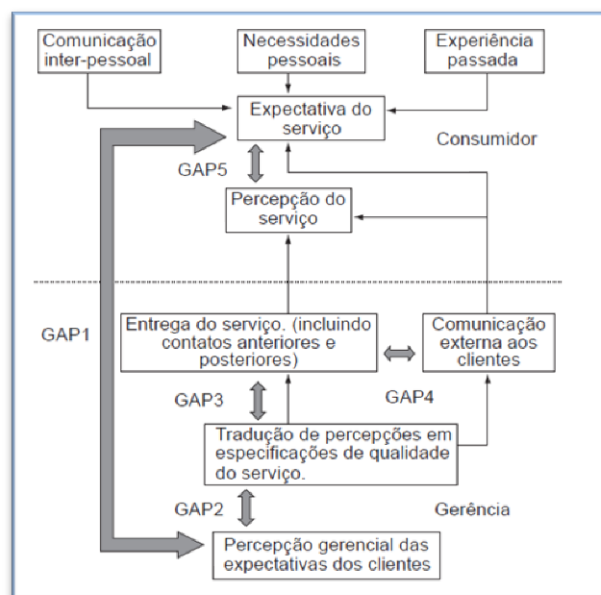
GAP 3: Discrepância entre as especificações da qualidade e a prestação do serviço;

GAP 4: Discrepância entre a prestação do serviço e a comunicação externa com os clientes;

GAP 5: Discrepância entre o serviço esperado e o percebido.

O modelo gap é ilustrado na Fig. 4, que mostra a forma pela qual o cliente avalia a qualidade do serviço e como a empresa pode avaliar analiticamente a qualidade de um serviço prestado.

Fig. 4 – Modelo Servqual, os 5 gap's.



Fonte: Parasuraman *et al.* (1985).

O ServQual é um questionário elaborado em duas secções (uma correspondente às expectativas com vinte e duas frases afirmativas que procuram delinear as expectativas gerais do respondente em relação ao serviço a ser investigado, e outra secção que procura medir o julgamento do usuário sobre o serviço prestado pela empresa com a qual teve experiência). Cada afirmação em cada secção é seguida de uma escala, onde o respondente assinala o grau de concordância ou discordância acerca da afirmação feita. A escala vai desde “Fortemente em desacordo”, associado ao número 1, até “Fortemente em acordo”, associado ao número 7.

Este instrumento refere, segundo Parasuraman *et al* (1990) três máximas a saber:

- 1) A qualidade de serviço é entendida através da discrepância entre as expectativas dos clientes e suas percepções;
- 2) É possível identificar-se fatores que influenciam o serviço esperado (comunicação, necessidades pessoais, experiências anteriores e comunicação externa);
- 3) Existem 5 critérios utilizados pelos clientes para avaliar a qualidade em serviços (em que esses 5 critérios estão referenciados no inquérito da seguinte forma - Elementos tangíveis: Declarações 1 a 4, Fiabilidade: Declarações 5 a 9, Capacidade de resposta: Declarações 10 a 13, Segurança: Declarações 14 a 17 e Empatia: Declarações 18 a 22).

2.4. Síntese

As organizações, para além de recorrerem ao Trabalho Temporário como regime específico de trabalho devido às flutuações do mercado, fazem-no como forma de controlar custos, substituir trabalhadores ausentes por tempo indefinido mas à partida temporário, ter acesso a trabalhadores que, pela especificidade das suas competências, optam por trabalhar em diferentes empresas em simultâneo ou até de proporcionar um tempo de experiência a novos colaboradores antes de passarem a um contrato permanente (Conelly, Gallagher & Matthew-Gilley, 2007; Houseman, 2001; Kalleberg, 2003; Passos, Alcobia & Caetano, 2002).

A importância de um processo de Recrutamento e Seleção bem estruturado é evidente, pois cada vez mais existem exigências por melhores resultados, por produtos com melhor qualidade, por inovação, por um melhor atendimento ao cliente, etc. Vários autores têm considerado o Recrutamento e Seleção como a função mais estratégica diretamente relacionada com a Gestão de Recursos Humanos, como é o caso de Terra (2000), pois

segundo este, é através destes processos que as organizações podem identificar potencial talento para fazer a diferença num mercado de trabalho competitivo e especializado.

Analisar a qualidade do serviço das empresas constitui um tema cada vez mais atual, a avaliar devido ao crescente interesse do tema e de artigos sobre este, no entanto, como foi já dito, as opiniões e teorias existentes são diversificadas.

Definindo o problema em estudo, cada vez mais as empresas decidem recorrer aos serviços das empresas de Trabalho Temporário quer seja para que esta faça a gestão contratual com o trabalhador quer para recrutar o colaborador e consequentemente fazer a sua gestão. Numa altura em que as empresas estão a evoluir e a apostar cada vez mais nos departamentos de Recursos Humanos e nas políticas de Recursos Humanos, o Recrutamento e Seleção é uma grande aposta, ou pelo menos deveria ser, para que a eficácia das empresas seja mais e melhor. O serviço prestado pelas empresas de Trabalho Temporário às empresas suas clientes nem sempre é prestado da melhor maneira. Deste modo, o problema é avaliar se a qualidade do serviço prestado na satisfação dos processos é igual à qualidade percebida na ótica da empresa utilizadora, de forma a validar a metodologia existente.

Daí que o objetivo deste projeto seja a criação/melhoria das metodologias a aplicar nos processos de Recrutamento e Seleção, com vista à vantagem competitiva face à concorrência e à melhoria da qualidade do serviço da empresa. Para uma análise das variáveis em estudo o método Servqual será o instrumento utilizado.

Interessa analisar o Trabalho Temporário e as práticas subjacentes utilizadas na empresa, caracterizar os processos de Recrutamento e Seleção e a forma como os candidatos/colaboradores são geridos pela empresa de Trabalho Temporário e diagnosticar a satisfação da empresa utilizadora face ao serviço prestado através daquilo que seria esperado e daquilo que realmente é feito.

Finalizando assim a fundamentação teórica acerca da qualidade do serviço proporcionado em termos de processos de Recrutamento e Seleção num regime de trabalho específico - o Trabalho Temporário - apresenta-se assim na seguinte parte a empresa em estudo.

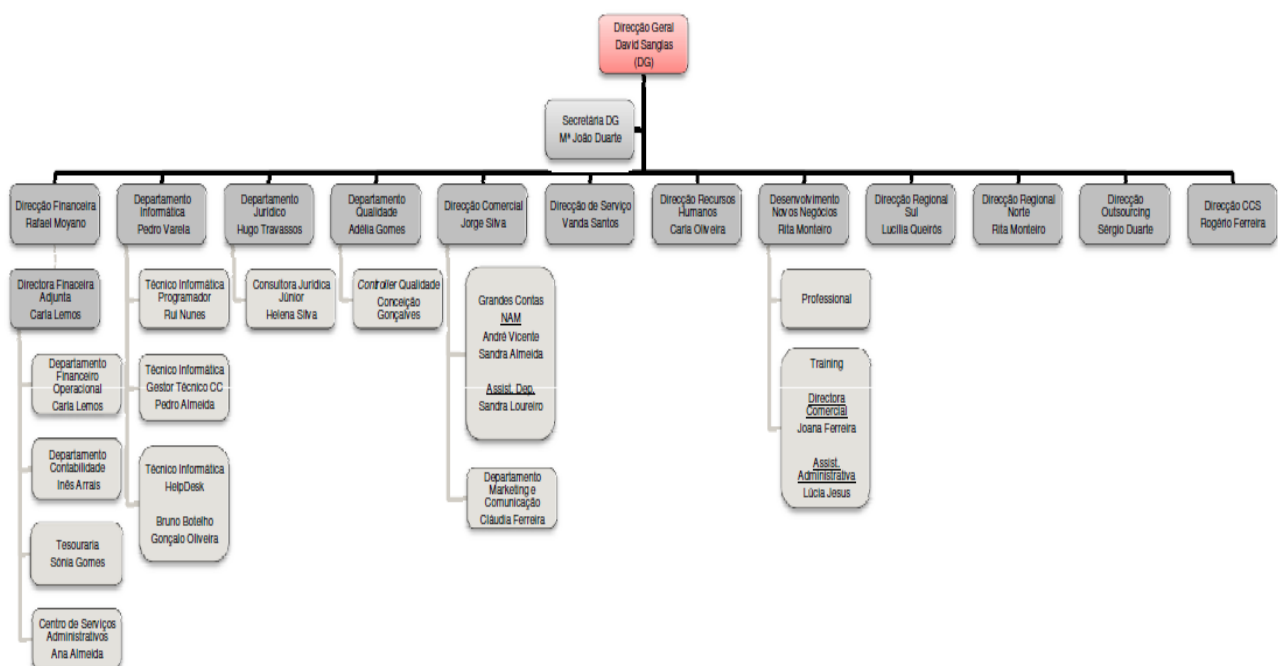
3. Apresentação da empresa

BETTER WORK, BETTER LIFE! É a frase mais usada na Adecco Recursos Humanos como forma de demonstrar, tanto a trabalhadores como a clientes, o esforço diário profissional e social da organização. É uma frase curta que resume a abordagem Adecco e constitui uma afirmação clara de um compromisso no sentido de garantir melhores carreiras para os associados e melhores serviços para os clientes, aliando sempre à estratégia empresarial a longo prazo.

Como supradito, a Adecco é a empresa em estudo para a realização deste projeto e como tal é importante a elaboração de uma resenha acerca da história e gestão da organização, de uma forma geral.

Segundo os dados existentes na intranet, o Grupo Adecco resulta de uma fusão entre duas empresas: a ADIA e a ECCO e como tal, conta atualmente com uma presença em 60 países e com uma rede de mais de 5.500 delegações. A nível mundial, a organização desenvolve atividades altamente especializadas nas áreas de: Trabalho Temporário e Gestão Contratual, *Outsourcing*, *Outplacement*, Gestão de Carreiras, Recrutamento e Seleção, Formação e Consultoria em Recursos Humanos. Em Portugal, a organização atua apenas em 4 níveis: Trabalho Temporário, *Training* (formação), Profissional (Recrutamento) e *Outsourcing*.

Fig. 5 – Organograma da empresa.



Fonte: Fornecido em Maio de 2012 pela Adecco Seixal (última actualização em Março 2012).

A empresa foi pioneira na obtenção da certificação de qualidade no âmbito da atividade de Recrutamento e Seleção de pessoal temporário e permanente e desenvolve serviços em mais de 2500 empresas suas clientes, tendo o número de trabalhadores (sem distinção dos regimes contratuais), no ano de 2006, atingido os 25000.

Em Novembro de 2003, a Adecco aderiu ao Pacto Global das Nações Unidas, tendo as seguintes metas:

- A Integração do Pacto Global e dos princípios que este defende nas estratégias das empresas;
- Permitir a cooperação e auxiliar os objetivos das Nações Unidas.

David Sanglas, diretor geral da Adecco em Portugal, identifica 4 valores que considera centrais para o desenvolvimento das atividades, assim como a atitude a tomar por cada um dos colaboradores: espírito de equipa, orientação para o cliente, responsabilidade e espírito empreendedor.

É uma organização orientada para a procura da melhoria/desenvolvimento da carreira profissional dos seus trabalhadores através do seu recrutamento, seleção e formação e acolhimento.

Consequentemente, concentra a sua missão na busca da prestação de melhores serviços aos seus clientes, empenhando-se na compreensão das suas exigências empresariais específicas, através da preparação de pessoas excecionais e motivadas com a formação ajustada aos seus desígnios. Deste modo, a Adecco apresenta como grande objetivo encontrar a pessoa certa para a função certa.

Para além disso, podemos encontrar no Código de Conduta Adecco os princípios de Liderança a considerar:

- *Cool head* - Pessoa com valores, que sabem tomar decisões e estabelecer prioridades ao analisar e resolver problemas;
- *Working hands* - Pessoas apaixonadas pelo seu trabalho e dispostas a ir mais além;
- *Warm heart* – Pessoas que sabem como chegar ao coração dos outros através da potencialização daquilo que há de melhor em si, acreditando que juntos é possível alcançar um objetivo comum.

A forma de trabalhar da Adecco rege-se pelos valores fundamentais da Adecco, pelos princípios de Liderança, pela legislação (contextualizada) e as políticas grupais, criando uma cultura de respeito e de igualdade de oportunidades, um ambiente de trabalho

positivo, com oferta de incentivos justos e competitivos, onde se evita conflitos de interesse. Existe clareza nos acordos comerciais em termos de justiça e de compreensão na íntegra, com proteção de informação sensível e sem restrição à concorrência em relação à troca de informação sobre preços, condições, etc.

Presente em Portugal desde 1989, as agências Adecco de Trabalho Temporário estão distribuídas pelo país estrategicamente, na medida em que a sua concentração se regista na capital, nas cidades distrito ou onde a oferta por parte do mercado é maior (como é por exemplo o caso de locais de elevada industrialização), *vide* figura 6.

Fig. 6 – Distribuição das Agências Adecco em Portugal.



Fonte: Intranet da Adecco.

Nos casos em análise, a Agência do Seixal, gere todos os processos de Recrutamento e Seleção em Trabalho Temporário respeitantes às áreas de Almada, Seixal e Barreiro.

4. Diagnóstico

Numa fase de diagnóstico, é necessário apurar quais os procedimentos efetuados pela Adecco, tanto para com os trabalhadores como para com as empresas utilizadoras, quando surge um pedido para Processo de Recrutamento e Seleção e sua Gestão Contratual. Logo, pretende-se, de uma maneira geral, caracterizar os processos de Recrutamento e Seleção e avaliar a qualidade do serviço.

Os instrumentos de recolha de informação foram selecionados de acordo com as características destes e por se considerar adequado ao objeto e aos objetivos do presente projeto. Desta forma, pretende-se através de uma aplicação simples, aceder ao máximo a muitas informações acerca dos da Adecco, dos clientes e dos trabalhadores.

Para a realização do diagnóstico recorreu-se aos seguintes procedimentos:

- Para a caracterização dos processos de Recrutamento e Seleção - Análise de documentos internos (tais como Manuais existentes e documentação existente na intranet), realização de entrevistas semiestruturadas para esclarecimento de dúvidas daí suscitadas e levantamento de processos através do recurso a programas/bases de dados criados pelo Adecco (Programa Olá e programa GRP);

- Para a avaliação da qualidade do serviço proporcionado ao cliente - Aplicação/análise de Questionário Servqual a uma empresa utilizadora da Adecco (Empresa Rui Romano), como forma de apuramento da perceção da qualidade e ainda Inquérito acerca do Recrutamento e Seleção efetuado à imagem da metodologia Servqual.

Assim, será enunciado o levantamento dos processos, de seguida as metodologias e a Gestão dos Processos de Recrutamento e Seleção Adecco respeitante ao primeiro objetivo enunciado (caracterizar e analisar os processos de Recrutamento e Seleção existentes ou passados) e depois a aplicação da metodologia Servqual à qualidade do serviço e ao Recrutamento e Seleção praticado.

4.1. Levantamento de processos

Realizando uma pesquisa no programa GRP da Adecco, referente aos Pedidos dos Processos de Recrutamento e Seleção existentes na Agência do Seixal, desde Janeiro de 2009 até Dezembro de 2011 para uma averiguação da recorrência dos processos, da sua validação, do prazo de satisfação e da relação entre pedidos e colocações entende-se como dados o número de pedidos realizados, o número de pedidos satisfeitos, o tipo de pedidos

(Gestão Contratual ou Recrutamento e Seleção), o tempo de resposta aos pedidos propostos (em dias), as não respostas aos pedidos e o número de pessoas colocadas.

Tal levantamento teve por base o programa GRP (Gestão do Recrutamento Pendente), ferramenta criada pela Adecco. As categorias funcionais pesquisadas nas bases de dados foram então: “Assistente de Loja”, “Operador ajudante de 1º ano” e “Especialista de boutique” ao que se compreende serem as categorias afetas à função em estudo.

Através da análise dos dados recolhidos depreendem-se várias observações:

- Existência de dois tipos de pedidos (GC – Gestão de contrato e RS – Recrutamento e Seleção);
- Existência de dois tipos diferentes de clientes (GC – Cliente Grande Conta e CC – Cliente por serviço de Consultoria);
- Em 2 anos foram registados 178 pedidos, dos quais 172 foram colocados (logo, existe 96% de satisfação dos pedidos);
- O cliente mais antigo é o Grupo BCM-Bricolage, isto é, a Loja Leroy Merlin regista pedidos desde 2009;
- O cliente com mais pedidos nestes dois anos é o cliente Fnac Portugal que opera no Almada Fórum e o período de satisfação dos pedidos nunca é superior a um dia uma vez que apenas negoceia com a Adecco, a Gestão Contratual dos colaboradores (não inclui nos serviços da Adecco o Recrutamento e a Seleção dos Colaboradores);
- O cliente Rui Romano é o cliente mais recente, no qual deteve 3 pedidos em 2011 com 100% de satisfação destes (ao contrário de todos os outros clientes) assim como o prazo de satisfação dos pedidos não foi superior a 16 dias;
- O cliente Staples apenas recorre aos serviços da empresa nos meses de Agosto e de Setembro (com a introdução de uma campanha específica “Back to School”);
- O grupo Nestlé tem a maior percentagem de insucesso de colocação face aos pedidos realizados;
- Existem clientes que não voltaram a utilizar os serviços, isto é, há clientes como o Grupo Sonae e Mestre Maco que tiveram utilizações únicas destes serviços prestados.

Da análise dos resultados depreende-se alguns pontos críticos, tais como: dimensão da empresa utilizadora (quanto maior for a empresa supostamente, maiores serão as suas necessidades de recorrer a estes serviços), a concorrência das empresas de Trabalho Temporário (como é o caso do cliente Staples e Nespresso que fazem acordos com várias

empresas contratualizando cláusulas de obrigatoriedade), épocas “altas” para o ramo em questão (isto é, o Natal, o Verão e o recomeço de aulas são épocas de maior afluência do consumidor às lojas daí uma maior necessidade nesses momentos de contratação temporária), férias, licenças de maternidade e outras licenças e substituições (é outro assunto determinante para a necessidade do serviço em questão) e qualidade do serviço prestado (cliente satisfeito com serviços anteriores, irá recorrer ao serviço sempre que assim precisar, caso contrário irá requerer o serviço à concorrência).

4.2. Metodologias e Gestão dos Processos de Recrutamento e Seleção Adecco

Na análise documental dos manuais e documentos disponibilizados na intranet Adecco, é objetivo divulgar-se a quais as Metodologias e a Gestão dos Processos de Recrutamento e Seleção levados a cabo pelas Agências de Trabalho Temporário, especificamente para as funções tratadas neste projeto. As fontes documentais utilizadas foram Manual de qualidade Edição n.º 8, Código de Conduta Adecco, Notas de serviço, guias ou registos de atuações existentes na agência em questão e outros documentos disponibilizados via intranet criados pelo Departamento de Qualidade de Serviço em 2011.

Os âmbitos a avaliar serão então:

a) Gestão de candidatos:

O objetivo da gestão de candidatos é a de descobrir potenciais candidatos e a sua colocação em bases de dados de forma pormenorizada para que seja mais fácil e mais rápido a sua colocação em determinada função futura.

Para a Adecco, um candidato é descrito na base de dados a que os candidatos se destinam (Programa Olá), segundo as suas características pessoais e familiares (idade, sexo, número de filhos, estado civil, local de residência, encargo familiar além de filhos) competências técnicas e aptidões (cursos específicos, carta de condução, conhecimento de línguas, etc.), motivações (parecer identificado pelo entrevistador ou pelo estagiário, que é quem trata da receção dos candidatos), experiência profissional e recomendações de trabalhos anteriores (inclui verificação de referências verdadeiras) e ainda se é um trabalhador que já trabalhou para outra Agência Adecco (caso se verifique é descrito o seu comportamento seja este erróneo ou não). Como tal devem ser identificadas todas essas questões de forma a decidir se é um capital a captar. Este processo é gerido por todos mas

com verificação do Técnico de Recrutamento e Seleção e com a consulta do Gestor de Delegação ou do Consultor de Recrutamento e Seleção.

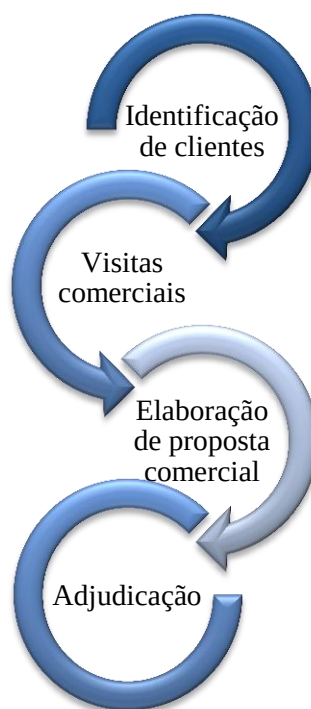
Em regime de Trabalho Temporário, a colocação de candidatos rege-se em função dos requisitos definidos pelo cliente. Por vezes, é ditado pela empresa utilizadora a necessidade de criação ON SITE (isto é, o Técnico de Recrutamento e Seleção pode estar sujeito a exercer as suas funções nas instalações do cliente, quer a nível de admissão de candidatos como de consulta para dúvidas de colaboradores).

Esta gestão é feita sob dois processos: Pesquisa (procura e análise de candidaturas através das fontes de recrutamento selecionadas) e Acolhimento (confirmação presencial da existência de inscrição do candidato na Adecco e caso a inscrição já tenha sido efetuada noutra agência é feita a atualização dos dados e anexação de cópia dos documentos pessoais).

b) Gestão de clientes:

A metodologia utilizada para a pesquisa de novos clientes e realização de visitas de fidelização de clientes destina-se à área comercial e ao consultor comercial de cada agência de Trabalho Temporário Adecco. Compreende-se a seguinte esquematização (figura 7):

Fig. 7 – Fluxograma da metodologia para angariação de clientes.



Fonte: própria.

Em relação à identificação de cliente, o Diretor de Delegação ou o Consultor Comercial identificam potenciais clientes através de várias fontes de informação, sendo elas:

- Internet e artigos de imprensa sobre empresas;
- Rede Adecco;
- Lista 100;
- Ficheiro de distribuição da faturação;
- Ficheiro de clientes perdidos.

A Rede Adecco é uma fonte de informação sustentada pela Base de dados Olá, pela Adecco online, pela Adeconet (onde se encontra informação relativamente a grandes contas Adecco) e ainda informações comunicadas pelos diferentes elementos Diretores de Zona ou entre delegações através da partilha e clientes ou de prospetos comuns. A lista 100 é um ficheiro composto pelos principais prospetos da agência, isto é, listagem de clientes ativos de acordo com a área geográfica da delegação, em que se assinala as ações comerciais desenvolvidas com os clientes, questões de concorrência e quotas de mercado. Os ficheiros de distribuição da faturação correspondem a uma análise histórica e a uma compilação dos relatórios de visitas semanais assim como a análise do mapa da concorrência⁵. O ficheiro de clientes perdidos resume-se a documentação extraída dos programas GRP sobre clientes no qual não se obtém faturação há mais de um ano).

As visitas comerciais podem ser realizadas após um pedido de prestação de serviço por parte de um cliente, marcação prévia do consultor comercial junto de um interlocutor ou através de uma visita espontânea. A natureza das visitas comerciais é variável de acordo com a relação estabelecida com a empresa cliente, ou seja, visita de apresentação da Adecco e seus serviços, visita de planificação da prestação dos serviços, visita de apreciação e negociação de proposta, visita de avaliação do serviço ou resolução de eventuais problemas e por fim qualquer ação que pressuponha um contacto comercial. Todas as visitas comerciais realizadas devem ser devidamente registadas no “Relatório de Visitas” da agenda comercial, semanalmente, em termos de descrição de reuniões, próximos visitas, contactos ou ações que daí advém.

As propostas comerciais são geralmente elaboradas após uma visita comercial sem que haja um pedido formal por parte do cliente ou no seguimento de um pedido

⁵ Documento criado todos os meses pela Agência, no qual é registado informações sobre empresas utilizadoras e de Trabalho Temporário, função e tempo no qual se executou essa função por candidatos, aquando da realização do processo de inscrição e/ou entrevistas de seleção.

formalizado. A elaboração de propostas pressupõe a existência de ficha comercial de cliente através do número de contribuinte. A criação de uma ficha comercial no programa Olá compreende as seguintes informações: Nome e acrónimo da empresa, dados básicos (como o número de contribuinte), Morada da empresa e morada de faturação, Contactos, Nomes dos decisores, Retail/Contract, Descrição de atividade, Informações genéricas (como número de trabalhadores), Subcontas, Serviços de SHST aplicável e IRCT aplicável ao Trabalho Temporário. Estas propostas são elaboradas de acordo com Condições salariais e de faturação, Tabela de Margem Bruta e Nota de serviço para níveis de autorização da margem bruta.

A adjudicação é a fase final da utilidade da área comercial em Trabalho Temporário, no qual se realiza a ficha de condições contratuais. O serviço só é considerado adjudicado quando o documento de adjudicação é assinado pelo cliente. O estado destas propostas comerciais pode ser: Aguarda confirmação (quando ainda não há aceitação), Confirmada pelo Cliente (quando adjudica), Recusada pelo Cliente, Recusada pelo Consultor Comercial (no caso de informações de risco posterior), Proposta substituída (quando existe revisão de condições) e Proposta Arquivada (quando a proposta está mal elaborada).

c) Relação cliente e candidato:

Após os processos de Recrutamento e Seleção realizados na Adecco, existem três formas de se proceder ao passo seguinte – a apresentação do (s) candidato (s) ao cliente:

- 1- É selecionado um número considerável de candidatos de acordo com as diretrizes dadas pelo cliente e aí são realizadas segundas entrevistas já no cliente a fim de este escolher quais os colaboradores que quer ficar;
- 2- O cliente pode não desejar um ponto de situação devido à urgência de resposta e aí é selecionada uma pessoa para a função e é rapidamente enviada;
- 3- Na maioria das vezes, é enviado ao cliente por correio eletrónico ou por carta os dados principais do candidato acompanhado de CV e o cliente dá o seu parecer telefonicamente.

d) Processos de Recrutamento e Seleção:

O objetivo é o de proceder a uma intervenção numa ou mais fases do Processo de Recrutamento e Seleção em função dos requisitos definidos pelo cliente. Os processos de Recrutamento e Seleção são o ponto central para obtenção da faturação na Adecco, quer seja em Trabalho Temporário ou não.

O gestor dos processos é o Consultor de Recrutamento e Seleção uma vez que é este quem estabelece uma relação entre a Adecco e a empresa utilizadora, no entanto todo o trabalho administrativo é executado pelo Técnico de Recrutamento e Seleção.

Aquando a Pesquisa de candidatos, requerem-se como fontes de recrutamento: Base de Dados Olá, Montra (anúncios afixados nas montras das agências), Anúncios colocados na Imprensa, Web page Adecco, Anúncios em sites de emprego, participação em feiras de emprego e Candidaturas espontâneas (seja presencial ou envio de Cv por e-mail).

O tratamento dado aos currículos analisados/entrevistas realizadas têm como destino:

- Se a candidatura não corresponde/não preenche os requisitos necessários para satisfação de pedidos ativos, o candidato é arquivado;
- Se a candidatura corresponde ao desejado pelos pedidos em aberto na agência, o candidato é convocado para inscrição na agência e realização de entrevista para pré-seleção;
- Se o candidato não corresponde à zona de atuação da agência que recebe o seu currículo, tal processo é encaminhado para a delegação respetiva.

e) Trabalho Temporário e o trabalhador temporário:

O objetivo do Trabalho Temporário para a Adecco é o de identificar e compreender as necessidades do cliente de forma a atingir e superar as suas expectativas, bem como de assegurar o cumprimento legal da atividade. Neste regime específico, o processo é criado sob as seguintes fases: Registo do Pedido, Comunicação da Missão, Celebração de contrato e Seguimento. Na primeira fase, em que se entende o Registo do Pedido, identifica-se qual o tipo de pedido realizado pelo cliente – Pedido de Trabalho Temporário ou Pedido de Cedência Direta.

No pedido de Trabalho Temporário o cliente descreve o perfil pretendido, identifica o motivo de recurso (justificação conforme as exigências do regime jurídico que rege a atividade do Trabalho Temporário), define condições salariais, local e horário de trabalho e

período de contratação e outras questões aliadas ao processo. Aquando o cliente identifica por si só o colaborador que quer a trabalhador consigo (Recrutamento e Seleção ao encargo da Empresa utilizadora) aí consagra-se um pedido de Gestão de Contrato.

No pedido de Cedência Direta o cliente dá mais informações à Adecco, isto é, define o perfil pretendido, o compromisso do serviço, as condições salariais, as condições de faturação e cobrança e o argumento de utilização de cedência direta.

Em relação à comunicação da missão, esta segue-se após o processo de seleção do candidato e aí é comunicado presencialmente a proposta de trabalho. O candidato só é encaminhado diretamente para o local de trabalho quando este já foi trabalhador Adecco e é conhecedor das regras de funcionamento, caso já se tenha apresentado as condições num contacto anterior faltando apenas a confirmação da data de início ou por motivos de transporte e/ou área geográfica distante. As informações transmitidas estão relacionadas com funções a desempenhar, remuneração, duração prevista da missão, ramo de atividade da empresa e normas de funcionamento Adecco.

Em relação à fase do Contrato, são fornecidos todos os dados aos colaboradores, para a celebração contratual, dos procedimentos de Trabalho Temporário, instruções de obrigação legal, Metodologias de Seleção do qual foram alvo e Formulário de Condições contratuais, do qual existe então um contrato de Trabalho Temporário entre colaborador e Adecco (CTT) e contrato de utilização de Trabalho Temporário (CUTT)⁶.

Qualquer fim de contrato é formalizado sob forma escrita seguindo os pré-avisos legalmente estabelecidos e registado na aplicação informática contendo o motivo de cessação.

Na última fase, em que o trabalhador temporário está no exercício das suas funções, é feito o seguimento do processo pelo Técnico de Recrutamento e Seleção, cumprindo os requisitos legais assim como lhe é dada formação⁷ e o Manual de Acolhimento. Além disso, a gestão efetiva do trabalho dos colaboradores é feita através do controlo de presenças e folhas de horas. Além disso é verificada a satisfação do cliente através do envio do documento de Avaliação Final de missão, isto é, excetuando o caso dos perfis baixos, é enviado ao cliente um documento para saber qual a avaliação que o cliente faz do desempenho da pessoa que saiu da missão e da Adecco.

⁶ Existe um controlo das assinaturas dos CUTT e dos CTT através da aplicação Olá.

⁷ A formação dada rege-se por 30 minutos ou 1 hora acerca de SHST, funcionamento Adecco e Política e Sistema da Qualidade Adecco.

O trabalhador temporário é designado nos arquivos e ficheiros de acordo com uma classificação:

- Trabalhador ativo – Estado em que o candidato é contratado e passa a trabalhador (a ficha biográfica numerada é retirada do ficheiro de candidatos e colocada no arquivo de clientes ativos);
- Trabalhador Inativo – Estado em que finda a missão (a ficha biográfica é retirada do arquivo anterior e passa a pertencer ao arquivo dos Inativos).

f) Gestão Administrativa:

Definir metodologias para garantir o processamento salarial e de faturação aplica-se aos serviços administrativos. Logo, é recolhido pelo Centro de Serviços Administrativos a recolha de informação, conforme a área de negócio. Assim a gestão do processamento salarial de cada agência de Trabalho Temporário é efetuado por estes serviços através do envio das folhas de horas dos colaboradores e da consulta das folhas contratuais assinada entre a empresa utilizadora e a empresa de Trabalho Temporário. As folhas de horas são preenchidas pelos trabalhadores, assinadas pela empresa utilizadora e enviado para a agência que por sua vez envia para os Serviços Administrativos.

g) Sistema de Qualidade:

A necessidade de implementar e manter um Sistema de Qualidade pode ser resumida, segundo o Manual da Qualidade n.º 8 (2012), da seguinte forma:

- Fornecimento de serviços que satisfaçam as exigências e expectativas dos clientes e colaboradores;
- Comprometimento dos colaboradores da Adecco para contribuir na melhoria contínua do sistema da gestão da qualidade;
- Cumprimento dos requisitos normativos e regulamentares estabelecidos e aplicáveis à atividade da Adecco;
- Garantia de uma maior proximidade com o cliente apresentando soluções à medida.

A política de Qualidade faz parte de um compromisso global ao nível do Grupo Adecco, permitindo assegurar em todo o mundo a mesma garantia de Qualidade. Assim, a direção da Adecco em Portugal desenvolveu um Sistema de Gestão de Qualidade em conformidade com as exigências da norma NP EN ISSO 90001:2008.

Os processos de Qualidade Adecco são geridos segundo três tipos de Processos de Gestão – Gestão processual da Empresa, Gestão processual de Qualidade e Gestão processual de Recursos Humanos – de forma estratégica, dando assim apoio aos processos de realização e de suporte. A gestão dos candidatos, a Gestão dos clientes, o Recrutamento e Seleção, o *Outsourcing* e o Trabalho Temporário são processos de realização diretamente envolvidos na satisfação dos principais requisitos dos clientes. A gestão administrativa e a Informática são processos de suporte diretamente envolvidos na satisfação dos principais requisitos dos clientes e dos candidatos.

A Adecco assenta o Sistema de Gestão da Qualidade, nos seguintes pontos que considera fundamentais:

- Melhoria da Qualidade: é assumida como uma tarefa dos colaboradores Adecco, disponibilizando-se os meios e recursos necessários para a promoção desse envolvimento;
- Gestão da Qualidade: significa fornecer serviços que satisfaçam, e se possível ultrapassem, as exigências e expectativas dos clientes e colaboradores;
- Gestão da Qualidade: princípio básico de funcionamento da Adecco, sendo indispensável a definição de uma Política de Qualidade que permita alcançar os objetivos a que a organização se propõe.

h) Avaliação dos processos:

Todos os processos de Recrutamento e Seleção necessitam de uma avaliação periódica e sistemática, como forma de verificação da sua efetividade e da qualidade do serviço proporcionado. Como tal, os processos de Recrutamento e Seleção em Trabalho Temporário na Adecco, servem-se de Avaliação final de Missão e do Balanço de Serviço.

A Avaliação Final de Missão é como foi já dito anteriormente enviado ao cliente, após o fim dos contratos, sendo avaliado os seguintes pontos:

- Adaptação e eficiência no posto de trabalho;
- Capacidade de integração na equipa;
- Pontualidade e assiduidade;
- Apresentação pessoal;
- Satisfação geral do cliente e desejo de dispor novamente dos serviços do colaborador e da Adecco.

O Balanço do Serviço corresponde a inquéritos realizados aos trabalhadores compreendendo indicadores como taxa de satisfação.

4.3. Aplicação da Metodologia Servqual

O modelo de análise foi delineado de acordo com a revisão de literatura efetuada e através do modelo proposto será possível avaliar qual o serviço proporcionado aos clientes assim como aquilo que estes percebem ser um “serviço de qualidade”.

O ServQual e a avaliação da qualidade do serviço pelos clientes/utilizadores do serviço, baseia-se nos textos de Parasuraman (1988; 1985; 1994; 1996).

Recorrendo à aplicação prática do modelo Servqual, remete-se o questionário à empresa utilizadora do serviço - a empresa Rui Romano. Tal escolha depreende-se com o facto de, como foi já explicado anteriormente, o cliente Rui Romano é o cliente mais recente, no qual deteve 3 pedidos em 2011 com 100% de satisfação destes.

Assim, estabelece-se uma definição da qualidade do serviço (Discrepância entre as expectativas e as percepções dos clientes), identifica-se os fatores que influenciam as expectativas dos clientes (comunicação pessoal, necessidades pessoais, experiências e comunicação externa do prestador do serviço) e identifica-se os dez critérios gerais que os clientes utilizam para avaliar a qualidade do serviço.

O inquérito ServQual adaptado de Parasuraman (1990)⁸ foi aplicado à empresa já mencionada da seguinte forma: primeiro o teste é aplicado ao cliente de forma a indicar o seu parecer da sua empresa ideal, depois este usa o mesmo inquérito para avaliar o desempenho da empresa real em análise e depois é feita a comparação entre a empresa ideal e a empresa real. Para uma melhor apreciação dos resultados apresenta-se a seguinte tabela:

Tabela 3 - Aplicação Metodologia Servqual.

		Serviço Esperado	Serviço Percebido	Pontuação (percebido – esperado)
TANGIBILID	1. A empresa tem uma equipa com uma aparência moderna.	3	6	+3
	2. As instalações físicas da loja são visivelmente atrativas.	2	3	+1

⁸ Questionário utilizado em anexo 2.

	3. Os empregados da empresa têm uma aparência agradável.	5	7	+2
	4. Na empresa, os elementos materiais relacionados com o serviço são visivelmente atractivos.	3	2	-1
Subtotal		13	18	+5

FIABILIDADE	5. Quando a empresa se promete a fazer algo em certo tempo, fá-lo.	6	3	-3
	6. Quando um cliente tem um problema, a empresa mostra um interesse sincero em solucioná-lo.	6	4	+2
	7. A empresa realiza bem o serviço à primeira vez.	5	7	+2
	8. A empresa conclui o serviço no tempo prometido.	4	3	-1
	9. A empresa insiste em manter registos isentos de erros.	7	1	-6
Subtotal		28	18	-10

CAPACIDADE DE RESPOSTA	10. Na empresa, os empregados comunicam aos clientes quando se concluirá a realização do serviço.	5	7	+2
	11. Na empresa os empregados oferecem um serviço rápido aos seus clientes.	5	3	-2
	12. Na empresa, os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar os clientes.	5	7	+2
	13. Na empresa, os empregados nunca estão demasiado ocupados para responder às perguntas dos clientes.	6	7	+1
Subtotal		21	24	+3

SEGURANÇA	14. O comportamento dos empregados da empresa transmite confiança aos seus clientes.	4	6	+2
	15. Os clientes da empresa sentem-se seguros nas suas transações com a organização.	6	7	+1
	16. Na empresa, os empregados são sempre amáveis com os clientes.	5	7	+2
	17. Na empresa, os empregados têm conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos clientes.	5	3	-2
Subtotal		20	23	+3

EMPATIA	18. A empresa dá-lhe uma atenção individualizada.	3	6	+3
	19. A empresa tem horários de trabalho convenientes para todos os seus clientes.	6	5	-1
	20. Os empregados da empresa dão-lhe uma atenção personalizada.	5	7	+2
	21. A empresa preocupa-se com os seus melhores interesses.	5	3	-2
	22. Os empregados da empresa compreendem as suas necessidades.	4	7	+3
Subtotal		23	28	+5

Para uma melhor sistematização das cinco dimensões a analisar entende-se que há valores diferentes em cada dimensão. Sabendo-se ainda que uma das dimensões tem valores negativos.

Assim resume-se estas questões na seguinte tabela:

Tabela 4 – Síntese Metodologia Servqual

Resultados Obtidos (ponderações):		
1. Tangibilidade - Aparência das instalações físicas, equipa, pessoal e material de comunicação utilizados nos serviços da empresa.	+5	✓
2. Fiabilidade - Capacidade da empresa para realizar o serviço prometido de forma segura e precisa.	-10	X
3. Capacidade de resposta - Disposição dos colaboradores para ajudar os clientes e dar-lhes um serviço rápido.	+3	✓
4. Segurança - Conhecimentos e tratamento amável dos empregados da empresa e a sua capacidade para transmitir um sentimento de fé e confiança.	+3	✓
5. Empatia - Cuidado, atenção individualizada que a empresa dá aos seus clientes.	+5	✓

Concluindo a análise da qualidade do serviço prestado, através do instrumento ServQual, entende-se que, o maior problema da Adecco será então a fiabilidade da empresa face as empresas utilizadoras.

Como complemento a este método, incluiu-se 3 perguntas ligadas diretamente com o Recrutamento e Seleção, obtendo as seguintes respostas:

Tabela 5 – Aplicação Metodologia Servqual ao Recrutamento e Seleção

		Serviço Esperado	Serviço Percebido	Pontuação (Percebido – Esperado)
Recrutamento e Seleção	23. Os processos de Recrutamento e Seleção são realizados no tempo esperado.	7	6	+1
	24. Existe um contacto posterior ao processo de Recrutamento e Seleção em termos de acompanhamento e feedback do processo.	8	6	-2
	25. Os candidatos encontrados pela empresa são sempre os corretos para a função pretendida.	7	4	-3
Subtotal		21	15	-6

Com o acrescento destas três questões compreende-se que:

- O Recrutamento e Seleção na Adecco está devidamente padronizado, no entanto o papel que se dá ao Recrutamento e Seleção nem sempre é o devido, isto é, deveria dar-se mais atenção a estas fases do processo para uma melhoria da colocação dos colaboradores de forma mais eficaz e eficiente. Assim, considera-se que os processos de Recrutamento e Seleção não estão focados para a acumulação dos recursos necessários na implementação de estratégias corretas. Não se assume que estes processos são a base para uma boa estratégia de organização, por conseguinte não há uma assunção de que o capital humano é uma vantagem competitiva;

- Não há um acompanhamento efetivo do processo, isto é, não há confirmação do feedback do processo junto do cliente (embora exista um documento “Balanço final da missão” enviado por e-mail) nem um acompanhamento regular que permita que o cliente sinta um apoio efetivo;

- A Adecco é conhecedora de vários métodos de Recrutamento e Seleção, no entanto, recorre-se à utilização dos *sites* de emprego mais conhecidos (Sapo empregos e Net empregos) para divulgação de anúncios para ofertas de trabalho e por conseguinte ao analisar o currículo enviado por correio eletrónico contacta os candidatos para entrevista, daí reencaminhando diretamente para o cliente. Assim, não são validados como corretos os métodos e técnicas específicos de seleção e recrutamento. Elação esta que pode ser extrapolada para as várias empresas de Trabalho Temporário.

4.4. Síntese

É necessário intervir uma vez que a Adecco procura ter um serviço de qualidade. Contudo a dificuldade na sua avaliação acresce, pelas particularidades do serviço e principalmente pelo tempo uma vez que se trata de “Trabalho Temporário” como o próprio nome indica, verificando-se alterações de processo para processo.

As empresas utilizadoras são a razão de ser das empresas de Trabalho Temporário uma vez que são o cliente/fonte de rendimento, logo a importância da perceção que estes têm acerca do serviço prestado faz sentido e deve ser avaliado para que se compreenda quais os erros e como alterá-los, algo que não acontece. Além disso, não há um alinhamento da qualidade percecionada pela Adecco para com a qualidade que o cliente tem.

Logo compreendem-se três problemas, a destacar:

- Fiabilidade dos processos – que pode levar a problemas de fidelização de clientes e não satisfação do cliente;
- Tempo de concretização do processo/controlo do processo;
- Qualidade dos candidatos – que pode levar a problemas de ajustamento de características dos candidatos necessários à função pretendida.

Para além disso, a investigação irá seguir segundo três lógicas:

- a) Angariação de pessoas;
- b) Gestão de pessoas – Fidelização e controlo efetivo dos processos;
- c) Validação do processo – Qualidade do serviço prestado.

5. Proposta de intervenção

Como foi identificado anteriormente, é necessário garantir a fiabilidade dos processos, a qualidade dos candidatos escolhidos e a melhoria dos processos em termos de rapidez de atuação.

5.1. Definição do Projeto

Tendo em consideração a necessidade de aperfeiçoamento da atual metodologia do processo revelada no diagnóstico, o atual projeto de intervenção tem como finalidade a revisão dos métodos e metodologias utilizados a fim de melhorar os Processos de Recrutamento e Seleção da empresa em termos de qualidade de serviço proporcionado, rapidez na execução de processos e redução ao máximo dos custos e ainda procurando a satisfação do cliente.

Foi definido inicialmente que a investigação iria ser conduzida segundo 3 lógicas: Angariação de Pessoas, Gestão do Processo e Validação do processo.

a) Angariação de pessoas

Sabendo que o recrutamento tem um intermediário entre o mercado de trabalho e a empresa, o Recrutamento pode ser avaliado sob diferentes ângulos, em partes ou no todo. Há a considerar na avaliação do recrutamento:

- A quantidade de candidatos que respondem à ação do recrutamento;
- A qualidade dos recursos humanos posto à disposição do sector de seleção;
- O desempenho dos profissionais na função (sendo esta avaliada em conjunto com a seleção).

A quantidade de profissionais recrutados deve ser relacionada a outros fatores, como a rapidez do processo, o custo associado, as fontes de recrutamento e os meios utilizados. Um vasto contingente de pessoal recrutado não implica em número qualitativamente adequado de profissionais postos á disposição do processo e onera desnecessariamente o processo. Portanto, se a ausência de resposta à ação do recrutamento é indício da ineficácia do processo, ao contrário o excesso em nada indica a sua eficiência.

Os métodos e técnicas de recrutamento usados neste caso são os mais simples e comuns, ou seja, em geral, após receção de pedido de recrutamento há a colocação de anúncio no *site* Net empregos, contacto para entrevista telefónica dos que se candidatam para confirmação de pré-requisitos e caso se confirme posterior envio de currículo para o cliente.

Considera-se assim que angariar pessoas/recrutar deverá ser indiciado como um dos problemas a necessitar de intervenção, devido à forma de recrutamento usada e à falta de atenção face a especificidades dos clientes. As fontes, os meios e o número de profissionais recrutados foram adequados e a indicação de candidatos qualitativamente expressivo ao processo de seleção vai depender, em grande medida, dos conhecimentos existentes por parte do pessoal atuante no recrutamento.

Gestão de pessoas – Fidelização e controlo efetivo dos processos

O Recrutamento e Seleção na Adecco está altamente padronizado, no entanto o papel que se dá ao Recrutamento e Seleção nem sempre é o devido. Isto constitui um problema a intervir uma vez que:

- Falta haver uma focalização para a acumulação dos recursos necessários na implementação de estratégias corretas quanto à fiabilidade dos processos;
- Não se assume que estes processos são a base para uma boa estratégia de organização, por conseguinte não há uma assunção de que o capital humano é uma vantagem competitiva.

Segundo os resultados do questionário Servqual, avaliou-se a qualidade do serviço segundo vários parâmetros do que se reteve um problema ao nível da capacidade da empresa para realizar o serviço prometido de forma segura e precisa, dando-lhes um serviço rápido. É necessário intervir na fiabilidade da empresa face às empresas utilizadoras de forma rápida e eficaz.

Gestão de pessoas – Validação dos processos

Validar os processos é importante na medida em que se compreende se o serviço proporcionado foi adequado ou não. Usando o Questionário Servqual, mas aplicado a uma

dimensão diferente, isto é, ao processo de Recrutamento e Seleção efetuado pela Adecco compreendeu-se que:

- Não há confirmação do feedback do processo junto do cliente;
- É necessário controlar o processo mais de perto por parte da empresa de Trabalho Temporário.

5.2. Proposta de Melhoria

Encontrados os problemas é necessário definir como melhorar ou definir novas estratégias de forma a diminuir esses problemas e todas as consequências que acarretam consigo.

Assim:

Tabela 6 – Problemas e propostas de melhoria

<u>Problema</u>	<u>Proposta de melhoria</u>
Problema 1 Fiabilidade nos processos	Análise e descrição de funções
Problema 2 Qualidade dos candidatos	Melhoria nos métodos de seleção Criação de entrevista de competências
Problema 3 Validação dos processos	Criação do gestor de cliente Construção de questionário de validação do processo

Com esta proposta de melhoria pretende-se:

- Incluir nos processos de Recrutamento e Seleção candidatos certificados com as ferramentas necessárias à função;
- Aumentar o acompanhamento dos processos;
- Criar uma maior ligação entre empresa utilizadora e empresa de Trabalho Temporário;
- Criar uma metodologia de seleção adequada à função;
- Rentabilizar o tempo;
- Validar se os processos foram executados da melhor forma possível;
- Redução do tempo de espera entre pedido e resposta ao processo;
- Aumentar o nível de fidelização de clientes.

5.2.1- Proposta de melhoria - problema 1 – Fiabilidade dos processos

Sabendo que a Fiabilidade nos processos é o problema em questão, sugere-se a resolução deste problema. Como tal, é necessária a implementação da análise e descrição de funções para a função em estudo – Operador de loja. Esta técnica é prévia ao próprio processo de Recrutamento e Seleção e permite racionalizar e automatizar os processos de trabalho.

Com a proposta desta estratégia pretende-se que haja um maior rigor no planeamento dos Processos de Recrutamento e Seleção Adecco e o conhecimento das funções a desempenhar pelos futuros ocupantes contribui para determinar com maior precisão tanto as características do trabalho como o perfil dos atributos que o candidato deve ter.

Relacionando esta estratégia com a realidade do Trabalho Temporário, compreende-se que tendo em conta a diversidade de funções com que os potenciais empregados abordam as empresas de Trabalho Temporário é fundamental que a empresa passe a descrever as funções pelo menos sumárias dos candidatos, de modo a melhor poder sugerir aos clientes, os candidatos adequados aos perfis desenvolvidos nas descrições de funções do negócio em apreço. Esta é uma mais-valia que uma empresa de Trabalho Temporário pode ter relativamente às suas concorrentes para além de que não existe um custo elevado a esta prática.

Poderia ainda pensar-se que, que se o consultor comercial da empresa for especialista em Descrição e Análise de Funções, pode mais facilmente compreender as necessidades dos postos de trabalho disponíveis dos clientes e ajustar melhor os perfis desejados aos candidatos existentes.

Assim, deverá proceder-se da seguinte forma:

- 1º - Recolha de informação utilizando os métodos escolhidos;
- 2º - Registo e confronto com a realidade;
- 3º - Redação provisória das descrições e especificações da função;
- 4º - Revisão da informação com o gestor da agência Adecco;
- 4º - Criação de documento final que compila todas as informações necessárias à função em estudo.

A informação a ser recolhida deverá ser de dois tipos, isto é, informação observável e informação não observável. Vários são os modelos a selecionar para quais as categorias/tipo de informação a recolher.

Desta forma propõe-se como base dessa recolha exaustiva as categorias enunciadas por McCormick (1976):

- Atividades ou ações orientadas para o trabalho e o modo de execução do trabalho;
- Atividades ou comportamentos virados para o trabalhador;
- Comportamentos envolvidos na interação com máquinas, instrumentos e equipamentos;
- Métodos de avaliação de desempenho;
- Contexto da função e do trabalho;
- Requisitos e exigências pessoais.

Tendo em conta estas informações foi elaborado um *template* em anexo, em que cada empresa deve preencher como forma de encontrar o melhor candidato de acordo com as especificações dadas.

Levando em conta que, todas as categorias enunciadas, podemos incluir o pensamento de Robert Heron (2005), pois para que haja uma análise e descrição de funções efetivamente bem traçada é necessário:

- Ter conhecimento suficiente de como esse segmento de Mercado opera (neste caso a área do comércio);
- Ter conhecimento daquilo que é pretendido para a função (e adaptar consoante a empresa cliente);
- Ter a capacidade de interagir com várias pessoas e várias situações;
- Observar de forma crítica.

Os recursos a utilizar deverão ser: Entrevista (com guião mais ou menos preparado⁹ previamente), Observação (Observação no local de trabalho e breves apontamentos) e Análise Documental (Manuais de instrução de trabalho, manuais de formação, Pedidos dos clientes à Adecco, etc.), adaptando o método a cada fonte de informação.

Como fontes de informação poderão ser utilizadas várias fontes, isto é, uma vez que será criada uma análise e descrição de uma função que irá ser adaptada para vários clientes é necessário recorrer a: clientes (empresa utilizadora deverá definir algumas informações importantes), analista de função Adecco (função não existente na empresa mas

⁹ Guião em anexo.

protagonizado pelo Consultor Comercial de cada agência), lojistas e supervisores (neste caso mais em observação da tarefa do que em forma de entrevista destes) em anteriores processos Adecco.

Desta análise e descrição de funções irá resultar um documento final no qual irá compilar uma descrição de funções com os seguintes elementos:

- Identificação da função;
- Objetivos gerais da função;
- Número de titulares;
- Deveres e responsabilidades;
- Materiais, máquinas e outros equipamentos necessários;
- Outras condições de empregabilidade (regime contratual, sazonalidade, etc.).

5.2.2 - Proposta de melhoria - problema 2 – Qualidade dos candidatos

Sabendo que a qualidade dos candidatos é considerada um problema, sugere-se alterações ao nível dos métodos utilizados nos Processos de Recrutamento e Seleção. Mais importante de tudo será a criação de uma entrevista por competências sempre que haja pedidos para esta função, no entanto compreende-se mais alterações a realizar.

Assim, aquando os processos de Recrutamento e Seleção sugere-se que:

- Ao recrutar – Mudança nas fontes de recrutamento;
- Ao selecionar – Acrescentar entrevista por competências aos métodos usuais;
- Após o processo de Recrutamento e Seleção – Criar bases de dados com avaliações efetuadas.

- **Ao recrutar – métodos a utilizar**

Atrair as pessoas certas é também algo importante para uma menor dispensa de tempo no processo.

Para além do método utilizado (colocação de anúncio para assistente de loja com características gerais que depois são selecionados de acordo com o *template* preenchido pela empresa utilizadora do serviço) é possível enquadrar um protocolo com o Centro de Emprego e ainda o contacto de universidades para a divulgação de possíveis vagas de cariz temporário. O Centro de Emprego tem um registo efetivo de candidatos disponíveis para

estas funções e procurar possíveis candidatos em centros universitários é vantajoso na medida em que a procura de trabalhos de carácter temporário é procurado por estudantes ainda por terminar a licenciatura ou o mestrado.

- **Entrevista por competências**

Para entrevista por competências, pressupõe-se que o entrevistador deve criar um ambiente descontraído mas em simultâneo formal para que desta forma não possibilite em circunstância alguma a inibição ou condicionamento das respostas do candidato, devendo ter sempre presente o objetivo pelo qual está a ter a conversa com o mesmo. Deve estar sempre atento a todos os sinais, oscilações de discurso, gesticulação, pequenos gestos que possam dar indicações do perfil do candidato.

Assim apura-se os conhecimentos, habilidades e atitudes do candidato:

- Conhecimentos técnicos que o candidato possui e de que forma os obteve;
- Demonstração com que habilidade os aplicou e com que atitude enfrentou os eventuais problemas;
- A atitude do candidato (disponibilidade para trabalhar em equipa, ou para se adaptar rapidamente a mudança).

O foco da entrevista é a atenção em situações passadas, com especial atenção em detalhes que possam fornecer pistas sobre as competências adquiridas até ao momento, logo, o entrevistador terá de analisar situações passadas que tenham levado a pôr em prática as competências procuradas (e descritas na análise e descrição da função), as iniciativas tomadas para resolver as situações e os resultados das iniciativas.

As questões a fazer devem ter uma estrutura coincidente com o objetivo, ou seja:

- Conjugar o verbo no passado nas perguntas;
- Perguntas de resposta aberta para que não condicione a resposta do candidato;
- Focar as competências usadas no passado que serão, segundo a análise e descrição de funções, essenciais.

As perguntas utilizadas devem ser claras e objetivas, abertas e específicas, com foco em competências e uso do verbo de ação no passado.

De seguida é apresentado um exemplo que poderá ser usado futuramente, características importantes e perguntas possíveis. Claro está que deverá ser seleccionar perguntas de acompanhamento específicas, conforme necessário.

Entrevista por competências – Função Lojista

1. Apresentação geral da vaga

2. Habilidades pessoais

- Quais são os seus pontos fortes, qualidades pessoais e profissionais que fazem de si um bom investimento?

- Como as suas capacidades interpessoais mudaram nos últimos 3 a 5 anos?

3. Experiência profissional

- Resumo das tarefas de acordo com as funções executadas.

- Conte-me sobre um dia que você chegou ao trabalho fora do horário “normal”, apenas por causa de um esforço extra.

- Conte-me sobre uma ocasião em que suas habilidades de organização ajudaram a concretizar um projeto com êxito.

- Como lida com imprevistos?

4. Formação

- Deu-me uma boa análise da sua experiência profissional, mas agora a sua formação. Por que não começamos com um breve resumo da sua formação escolar?

- Como influencia a sua formação, a função a desempenhar?

5. Tomada de decisão

- Fale sobre uma decisão importante que teve que tomar com informações limitadas.

- Qual foi o maior risco que tomou em termos profissionais? Por que decidiu assumir este risco?

6. Comunicação

- Qual foi o projeto mais difícil que já realizou?

- Que esforços fez para melhorar a sua capacidade de comunicação nos últimos 3 a 5 anos?

- A assertividade e a comunicação fazem parte de um bom comunicador? Em que medida?

7. Planear e executar

- Supondo que tivesse sido avaliado como ser ineficiente e pobre em planear/organizar. Como responderia?

- Fale sobre um momento em que não realizou uma tarefa importante? Que obstáculos encontrou? Como tentou superá-los? Como controlou o fracasso?

8. Atitudes

- Descreva como estabelece metas? Quão importante é estabelecê-las?

- Defina qualidade? Difere daquilo que os outros pensam? Todos podem fazer comentários sobre a qualidade do seu trabalho?

9. Atendimento ao público

- Descreva como é o seu atendimento ao público. Tem vindo a alterar a sua forma de ver o atendimento?

- Considera relevante o atendimento personalizado? A que nível?

- Alguma vez recebeu atitudes por parte dos clientes menos agradáveis? Como reagiu?

10. Resumo da entrevista e despedida

• **Criação de bases de dados de potenciais candidatos por funções**

Uma vez que esta função é recorrente (algo que já se comprovou uma vez que o Centro comercial Almada Fórum e o Centro Comercial RioSul são fortes zonas de potenciais clientes) poderá ser criada uma base de dados para esta função específica em que se minimiza o espaço de tempo que o cliente espera para receção do candidato ajudando assim também a resolver o problema 3.

Assim, se para cada função houver já candidatos com o reconhecimento das suas características e avaliação destes para possíveis vagas há uma melhoria efetiva na resposta aos pedidos efetuados pelos clientes.

Quando recebida uma candidatura seja esta por inscrição na agência, seja por envio de currículo por um *site* de emprego, deverá ser considerada se tem características a considerar (características estas definidas na análise e descrição de funções) e convocada para entrevista por competências e posterior análise (para inclusão em base de dados ou não).

5.2.3 – Proposta de melhoria - problema 3 – Validação dos processos

Compreendendo que a validação do processo é algo a mudar, podem-se encontrar 2 critérios a utilizar:

- Abertura de cargo de Gestor de Cliente;
- Melhoria do “Balanço Final de Missão” (isto é, construção de um questionário mais elaborado e forma de envio para o cliente mais adequada).

Em relação à inclusão na lógica da agência de um Gestor de Cliente é necessário contratar um especialista na área através de um recrutamento misto. Em que o candidato terá de principalmente, saber conjugar os vários clientes conforme as necessidades de cada um e determinar essas questões de acordo com o peso que cada empresa pode ter ou virá a ter para a agência.

Em relação à reformulação do questionário final da avaliação feita pela Adecco para compreender qual a experiência do cliente face ao pedido proposto, ao processo de Recrutamento e Seleção e ao trabalhador colocado, propõe-se a entrega de um questionário pelo Gestor de Cliente, através de uma reunião com o responsável da empresa utilizadora para que este responda ao questionário denominado de “Avaliação Final de Missão”. Como foi já dito anteriormente, apenas se reformulou algumas questões já existentes ou se incluiu mais questões para que a forma de avaliação fosse o mais completo possível. Este questionário deve ser realizado após o término contratual entre Adecco e empresa utilizadora.

De seguida é apresentado o questionário de avaliação das missões após o término de utilização do serviço pela empresa utilizadora:

<u>Questionário de Avaliação Final de Missão</u>				
Empresa utilizadora: _____				
Inquirido: _____				
Categoria profissional a avaliar: _____				
Para melhorar a qualidade dos nossos serviços ajude-nos a servi-lo melhor. De acordo com a seguinte escala, indique:				
1	2	3	4	5
Muito abaixo das expectativas	Abaixo das expectativas	Conforme esperado	Mais do que esperado	Muito mais do que esperado
1. Espaço Adecco				



better work, better life

- As instalações físicas da Adecco são devidamente adequadas e modernas. ____
- Os elementos materiais relacionados com o serviço (folhetos, estados de conta...) são visivelmente atrativos. ____

2. Funcionamento Adecco

- Horário de funcionamento de acordo com as necessidades existentes. ____
- Tempo de resposta ao pedido efetuado. ____
- Documentação fornecida e conhecimento do processo. ____
- Custo do serviço prestado ____

3. Funcionários Adecco

- Simpatia e cordialidade no atendimento. ____
- Rigor e clareza nas informações prestadas. ____
- Acompanhamento prestado/apoio ao cliente. ____

4. Candidatos

- Concordância com o perfil indicado. ____
- Satisfação na contratação do candidato. ____

5. Em termos globais, qual a avaliação que dá ao serviço que lhe foi proporcionado? ____

5. Voltaria a solicitar os serviços Adecco numa próxima necessidade?

☐ Sim

☐ Não

Comentários ou sugestões de melhoria: _____

5.3. Planeamento do Projeto

Para que a implementação das propostas de melhoria apresentadas consigam atingir com sucesso os objetivos propostos, o projeto deverá assentar num planeamento rigoroso, o qual passará por um conjunto de etapas e fases (algumas já concluídas).

5.3.1 - Etapas do Projeto

Fundamentadas nos pressupostos da pesquisa-ação, foram definidas seis grandes etapas para o presente projeto com base numa proposta de intervenção nos processos de Recrutamento e Seleção da Adecco: planeamento, diagnóstico, análise e síntese de resultados, proposta de intervenção, apresentação de proposta de intervenção e, por último, implementação.

Antes das etapas do projeto é de salientar a frequência de um estágio na agência Adecco do Seixal, protagonista da definição do tema. A duração do estágio foi de 7 meses (de 6 de Junho a 6 de Janeiro de 2012).

Primeira etapa

A primeira etapa designada por **planeamento do projeto** constitui a dimensão estratégica e o ponto de partida do projeto, isto é, tratou-se desde logo de uma possível necessidade de intervenção nos processos de Recrutamento e Seleção do Grupo Adecco em Trabalho Temporário. Criando assim uma preocupação com a prestação de um serviço de qualidade.

Nesta fase decidiu-se o tema, a designação do projeto, a questão fundamental a ser respondida e fixaram-se os objetivos.

A orientar todo o projeto emergem os conceitos de Trabalho Temporário, Recrutamento e Seleção e Qualidade do Serviço e, para clarificar estas temáticas, procedeu-se a uma revisão de literatura dos três temas.

O planeamento, isto é, a orientação de objetivos gerais para as ações específicas, a revisão bibliográfica presente no projeto e o desenho metodológico, foi iniciado a Janeiro a Março de 2012 (aproximadamente uma duração de 100 dias).

Segunda etapa

Decidido o fio condutor do projeto na etapa anterior, avançou-se para o **diagnóstico** dos processos de Recrutamento e Seleção mais usuais na agência em questão, recolhendo então à informação fornecida para uma análise baseada em factos.

Optou-se por avaliar os processos de Recrutamento e Seleção relacionados com a função “lojista” uma vez que era um dos pedidos mais frequentes na agência e além disso, tal processo não estava ainda padronizado de forma a demonstrar-se uma eficácia e fiabilidade do processo. Neste sentido, foram recolhidos materiais de apoio segundo os manuais Adecco existentes na Agência, procedeu-se a entrevistas semiestruturadas com a

Técnica de Recrutamento e Seleção e elaborou-se um questionário Servqual para compreensão da perceção do cliente face ao serviço prestado.

Esta etapa compreendeu-se como mais demorada tendo assim lugar de Abril a Setembro (cerca de 150 dias).

Terceira etapa

A etapa da **análise e síntese dos resultados** demorou 60 dias (Outubro e Novembro) e permitiu identificar alguns problemas que careciam de intervenção.

Após o diagnóstico efetuado verificou-se que as metodologias/procedimentos utilizados nos processos de Recrutamento e Seleção tinham falhas ao nível da fiabilidade dos processos e ao nível do tempo e qualidade dos candidatos. Afirmava-se assim a necessidade de intervenção.

Quarta etapa

Iniciou-se então a etapa da **proposta de intervenção** com o objetivo de provocar uma mudança nos procedimentos utilizados nos processos de Recrutamento e Seleção. O projeto aspira ser um instrumento de intervenção estratégico no domínio dos processos de Recrutamento e Seleção e do Trabalho Temporário.

Assim, o objetivo é o de criar estruturas completamente sustentáveis para os Processos de Recrutamento e Seleção da Empresa, principalmente por haver repetição de pedidos de clientes acerca de uma função. Para atingir com sucesso os objetivos definidos recorre-se a metodologias como por exemplo análise e descrição de funções. Verifica-se a necessidade de proceder à resolução de problemas em cerca de 2 meses (de Dezembro a Janeiro).

Quinta e Sexta etapa

As etapas **apresentação de proposta de intervenção e implementação** ainda não foram concretizadas.

5.3.2. - Identificação das Fases:

Foram identificadas 8 fases, a saber:

(Planeamento)

1ª Fase: A definição do projeto caracterizou-se pela escolha do tema, pela definição do problema e dos objetivos específicos. Paralelamente caracteriza-se o problema através da revisão bibliográfica, dos conceitos de Trabalho Temporário, Recrutamento e Seleção e qualidade do serviço e do desenho metodológico. Após esta questão caracterizou-se a empresa em estudo.

(Diagnóstico)

2ª Fase: Recolha de informação acerca das metodologias usadas pela empresa em estudo em relação aos processos de Recrutamento e Seleção, através de canais formais (documentos), da observação do processo e da elaboração de entrevistas semiestruturadas.

(Análise e Síntese dos Resultados)

3ª Fase: Análise dos dados recolhidos no diagnóstico, de acordo com a sua importância e relativamente ao problema do projeto.

(Proposta de Intervenção)

4ª Fase: Definição da proposta de melhoria para o futuro desejado (atividades, objetivos, metodologia, recursos e tempo de execução).

(Apresentação de Proposta de Intervenção)

5ª Fase: Apresentação de proposta ao Responsável da Agência Adecco no Seixal, pretendendo-se divulgar os resultados e conclusões do diagnóstico, refletindo acerca da introdução de melhorias nos atuais processos de Recrutamento e Seleção para a função especificada, expor os objetivos e estratégias de intervenção e receber feedback relativamente à aplicabilidade do projeto.

(Implementação)

6ª Fase: Reunião para uma melhor explanação das correções a fazer.

7ª Fase: Implementação das propostas, ou seja, concretização das ações corretivas previstas (propostas de melhoria já enunciadas).

8ª Fase: Avaliação dos resultados obtidos e da eficácia das propostas de melhoria sugeridas.

5.3.3. - Tarefas, Recursos e Custos

O presente projeto de intervenção desenvolveu-se numa lógica de 8 fases. Cada uma das referidas fases descreve o que se pretende fazer, os *timings* de desenvolvimento de cada fase, quem está encarregue das diversas tarefas, os recursos necessários para concretizar essas tarefas e os custos associados.

1ª Fase: Planeamento do projeto		
Tarefas	Duração	Recursos
- Definição do problema; - Definição dos objetivos; - Criação de perguntas de partida; - Conceito de Trabalho Temporário; - Conceito de Recrutamento e Seleção; - Conceito de qualidade do serviço; - Caracterização da Adecco.	100 Dias	- Computador; - Internet; - Livros.

2ª Fase: Diagnóstico		
Tarefas	Duração	Recursos
- Observação, recolha e análise de documentação; - Elaboração de guiões das entrevistas semiestruturadas; - Elaboração do questionário Servqual; - Entrega do questionário à empresa utilizadora; - Reuniões com a Adecco.	150 Dias	- Computador; - Internet; - Manuais Adecco; - Impressões.

3ª Fase: Análise e Síntese dos Resultados		
Tarefas	Duração	Recursos
- Análise dos resultados do Servqual e compreensão dos problemas existentes decorrentes da documentação existente na Adecco.	60 Dias	- Computador; - Internet.

4ª Fase: Proposta de Intervenção		
Tarefas	Duração	Recursos
- Identificação de problemas; - Criação de soluções.	60 Dias	- Computador; - Internet.

Associada à realização de qualquer tarefa está sempre subjacente um conjunto de recursos. O presente projeto não é exceção e, conforme se demonstrou nas tabelas anteriores, para a execução de cada fase foram identificados os recursos humanos e materiais necessários. Para o conjunto de recursos apresentados existem também custos associados. Os recursos materiais utilizados são muito poucos e o trabalho de planeamento, diagnóstico e análise de resultados foi desenvolvido pela autora do projeto. Neste sentido, contabilizam-se somente as horas dedicadas ao desenvolvimento de cada fase.

Relativamente aos custos do projeto, o custo total associado às fases apresentadas até ao momento é de 5003 €. Assim:

Recursos Humanos e Materiais	Horas/nº unidades	Custo unitário	Custo total
Autora do projeto	500h	10.20€ por hora	5100€
Impressões	30	0.10€ por unidade	3€
			5103€

O valor da remuneração horária da autora do projeto foi calculado para um vencimento de 5100€ divididos pelos meses de trabalho e horas diárias despendidas.

Como já foi relatado, em relação aos recursos materiais, nas várias etapas sugere-se a impressão dos manuais Adecco, do questionário Servqual para aplicação à empresa utilizadora e outras cópias de documentos para análise.

5ª Fase: Apresentação da Proposta de Intervenção		
Tarefas	Duração	Recursos
- Marcação da reunião com a Adecco (com o Responsável); - Reunião: Demonstração de problemas e proposta de intervenção.	1 Dia	- Computador; - Microsoft Powerpoint.

6ª Fase: Implementação da Proposta de Intervenção

Tarefas	Duração	Recursos
- Reunião: Comunicação a todos os intervenientes de todas as mudanças a efetuar.	1 Dia	- Computador.

7ª Fase: Implementação da Proposta de Intervenção

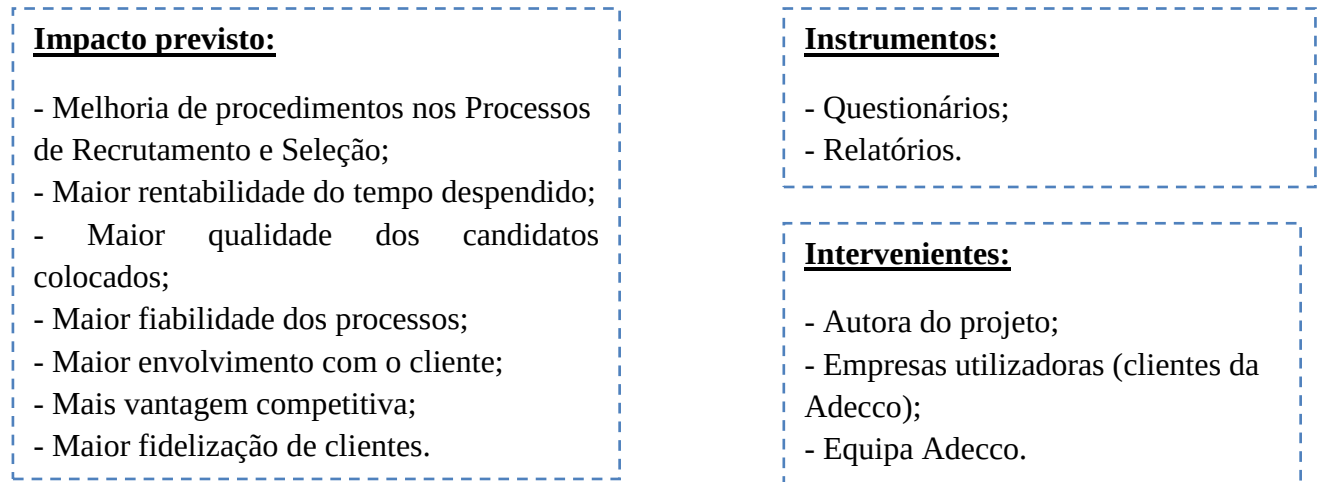
Tarefas	Duração	Recursos
- Implementação da proposta já enunciada: Recrutamento de um Gestor de Contas associado à função “lojista”; • Aplicação do novo questionário final de missão pelo Gestor de conta; • Aplicação da análise e descrição de funções pela Técnica de Recrutamento e Seleção; • Criação de Bases de Dados da função específica e aplicação da entrevista de competências.	20 Dias	- Computador; - Internet; - Salas de atendimento Individual; - Folhas de papel A4.

8ª Fase: Avaliação da Proposta de Intervenção

Tarefas	Recursos
- Avaliação através de apresentação de relatório e outros dados.	- Computador.

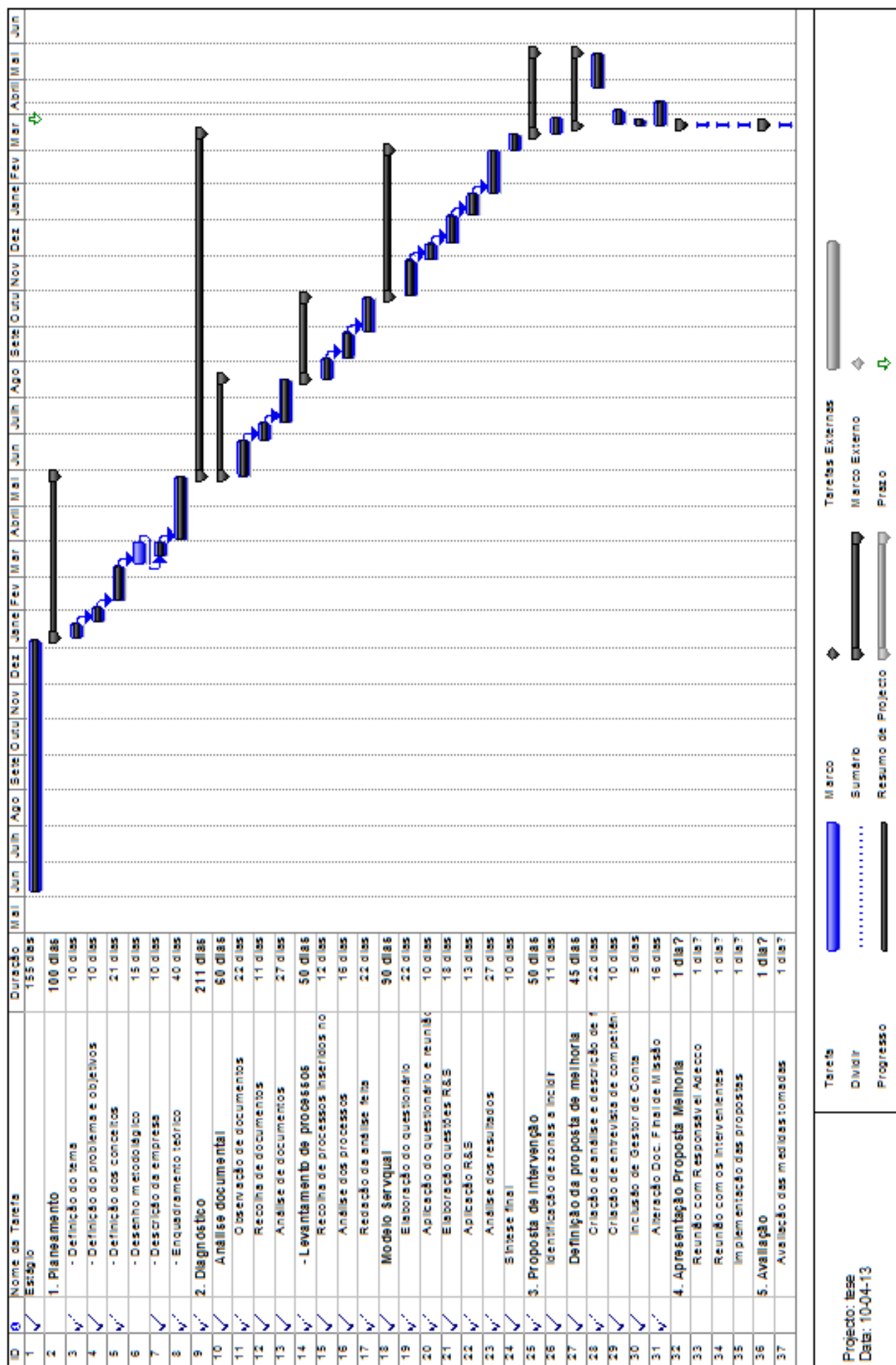
Para que um projeto possa ser eficaz e adequado a uma dada realidade, deverá ser sujeito a avaliações específicas. De forma a avaliar os resultados das ações que se pretendem desenvolver, sugere-se a apresentação de um relatório, após um ano de implementação destas atividades e a aplicação do questionário Servqual. Com base na aplicação do questionário Servqual novamente à mesma empresa (se possível) esta medida visa comparar os resultados obtidos no diagnóstico e, determinar, o sucesso das ações propostas. Os Relatórios deverão compreender uma análise feita através da observação das práticas utilizadas para compreender se estão a ser empregues as ações previstas e se estas estão a ser executadas corretamente.

Fig. 8 – Avaliação do projeto.



Fonte: Própria.

De seguida apresenta-se o cronograma das atividades do projeto elaborado em Microsoft Project.



Relativamente aos custos associados à etapa 5 até à etapa 8 são estimados custos. No entanto esses valores serão negociados pela empresa Adecco se esta adjudicar o projeto. Os custos estimados associados à proposta de intervenção apresentada, à semelhança do que aconteceu nas etapas anteriores, dividem-se em custos de recursos humanos e materiais. Apesar da utilização da palavra “custo”, é pertinente referir que o projeto está perspetivado numa lógica de investimento que visa melhorar a eficácia dos processos de Recrutamento e Seleção Adecco e que este não deve ser o aspeto de destaque, até porque os custos da implementação são francamente insignificantes, sobretudo, quando comparados com os benefícios e com as consequências positivas que daí podem resultar para a empresa Adecco. Acresce a enorme vantagem do custo dos recursos materiais ser residual.

Recursos Humanos	Horas/nº unidades	Custo unitário	Custo total
Autora do projeto	A definir	10.20€ por hora	A definir
Gestor de conta		A definir	A definir
			A definir

Assim compreende-se que:

- Análise e descrição de funções – Tarefa adicionada às funções da Técnica de Recrutamento e Seleção e Assistente de Recrutamento e Seleção;
- Entrevista de competências – Tarefa acresce ao Assistente de Recrutamento e Seleção;
- Criação de Gestor de Conta – Recrutamento do mesmo deverá ser feita pela Responsável da Agência;
- Documento final de missão – Deverá fazer parte das tarefas a desempenhar pelo Gestor de Conta.

Daí entende-se que não serão adicionados custos pois são tarefas a incluir num dia a dia dos trabalhadores da Agência, à exceção da autora do projeto. No entanto os valores poderão, *a posteriori*, ser negociados com a empresa de aplicação do projeto.

Os recursos humanos contemplam o valor estimado do salário hora da autora do projeto como foi anteriormente explicado.

Não foram contabilizados custos para sala de reuniões, salas de atendimento individual e impressões de documentação visto que cada agência dispõe já de diversas salas que já são habitualmente usadas para esse efeito e que poderão ser utilizadas.

Relativamente à documentação criada para as propostas de melhoria e, caso seja aprovada a implementação do projeto, acresce o custo das impressões / cópias. O custo unitário de cada documento de apoio foi calculado a 0,10 € / unidade.

5.3.4 – Análise custos *versus* benefícios

Analizadas todas as rubricas dos recursos utilizados, o presente projeto tem associado nunca superior a mais do que:

- Salário mensal da autora;
- Salário mensal do Gestor de Conta;
- Utilização de espaço Adecco;
- Utilização de recursos materiais Adecco (fotocopiadora, computador, internet, folhas A4, etc).

É, de referir que, o total de custos dos recursos humanos são expressivamente superiores ao total de custos materiais no entanto, trata-se de um investimento muito baixo, sobretudo, quando comparado com os benefícios, ou seja, com os efeitos previsíveis associados à decisão de implementar o projeto de intervenção.

A agência que aplicar estas propostas de melhoria obterá melhores resultados e conseguirá gerir melhor os seus processos de Recrutamento e Seleção. Compreende-se como benefícios:

- Novos instrumentos de avaliação após fim de missão;
- Melhoria nos processos de Recrutamento e Seleção;
- Escolha mais eficiente dos candidatos;
- Mais qualidade no serviço prestado.

Nesta análise custo / benefício não se tem apenas em consideração a melhoria na eficácia e eficiência dos processos de Recrutamento e Seleção Adecco, mas sobretudo o facto de poder haver uma melhoria efetiva na qualidade do serviço Adecco e uma maior rentabilidade dos lucros uma vez que há mais confiança por parte dos clientes no serviço Adecco, mesmo quando se trata de Trabalho Temporário.

6. Considerações finais

O projeto de mestrado que agora se conclui teve como objetivo avaliar a qualidade do serviço prestado na satisfação dos processos de Recrutamento e Seleção face à qualidade percebida na ótica da empresa utilizadora em Trabalho Temporário.

A caracterização do problema através da revisão bibliográfica dos conceitos de Trabalho Temporário, Qualidade do serviço e Recrutamento e Seleção afigurou-se como imprescindível para a compreensão da questão fundamental do projeto.

Uma abordagem conceptual permitiu situar a temática do reconhecimento de competências no campo da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos e no contexto do Trabalho Temporário.

Através do estudo de uma agência da empresa Adecco efetuou-se um diagnóstico das metodologias praticadas para avaliar se estas seriam válidas ou não compreendendo a lógica do Trabalho Temporário e de uma atitude de qualidade do serviço prestado. O diagnóstico efetuado, com recurso aos métodos da entrevista, da observação direta e do inquérito Servqual, revelou que existia a necessidade de reformular certos pormenores nas metodologias dos processos de Recrutamento e Seleção Adecco, principalmente ao nível da fiabilidade dos processos.

Não há dúvidas que o Grupo Adecco é realmente uma empresa centrada para o cliente e o serviço que lhe proporciona mas é necessário proceder a ajustes no que toca à forma de recrutamento dos candidatos porque ao fim de contas é este quem demonstra se o Recrutamento e Seleção da empresa está a ser racionalizado da melhor forma, tendo em conta a realidade do Trabalho Temporário.

Perante as oscilações que o mercado vive atualmente, é necessário que as empresas estejam preparadas e que se adaptem, desenvolvendo soluções competitivas que lhes permitam responder eficaz e eficientemente a necessidades específicas que vão surgindo. É neste contexto de mudança, que os Recursos Humanos assumem extrema relevância no seu comportamento face ao mercado, sendo da sua responsabilidade fazer uma boa gestão dos seus recursos e posteriormente utilizá-los de forma produtiva e competitiva.

Assim, ao se diagnosticar quais os métodos e metodologias numa Agência Adecco que se rege por regras delimitadas e descritas na intranet e nos Manuais Adecco

anualmente editados, foram encontrados três problemas ligados à fiabilidade dos processos, à gestão da qualidade dos candidatos e à validação dos processos.

Através da utilização de questionários, entrevistas e análise documental do material fornecido chega-se aos resultados anteriormente descritos mas aqui sumariados:

- Problema 1 (Fiabilidades dos processos) – Análise e descrição de funções;
- Problema 2 (Qualidade dos candidatos) – Novas formas de recrutamento e entrevista por competências;
- Problema 3 (Validação dos processos) – Criação de um gestor de conta Adecco e reestruturação do Documento final de avaliação final de missão.

Após a implementação destas ações, é esperado um impacto positivo ao nível da vantagem competitiva, ao nível da relação Adecco e Empresa Utilizadora, ao nível do aumento da qualidade do serviço e de fidelização dos mesmos.

Após a análise dos resultados do estudo em causa e respetivas atuações (proposta de melhoria) compreende-se ainda as limitações do estudo.

Como todos os estudos têm um horizonte temporal e como tal este projeto não poderia deixar de ser exceção. Foi necessário estabelecer limites para cumprir os prazos pré-estabelecidos, como por exemplo restringir a análise do estudo apenas aos processos de Recrutamento e Função a uma área funcional com algum volume de pedidos na Agência escolhida. Daí terá resultado uma das grandes limitações deste estudo que se encontra na reduzida amostra para aplicação do questionário Servqual, isto é, o questionário Servqual foi aplicado a apenas uma empresa utilizadora dos serviços Adecco na agência do Seixal. Tal aplicação não foi fácil pois nem todas as empresas se disponibilizam para fornecer informações e dispor do seu tempo. Desta forma, as conclusões deste trabalho aplicam-se de forma específica e ao serviço ligado à área comercial e à função “lojista”, tratando-se por isso de um estudo exploratório. Assim sendo, não podemos generalizar os resultados obtidos.

Com base nos resultados, conclusões e limitações deste estudo, recomenda-se que a cada problema detetado, se desenvolva estudos específicos principalmente para que esses problemas não desencadeiem problemas ainda maiores e também como forma de atualização e de manter uma vantagem competitiva, pois num mundo cada vez mais global é necessário acompanhar e reciclar conteúdos.

Também seria importante que estudos próximos procurassem abranger um maior número de agências Adecco para uma compreensão das funções mais recorrentes em cada uma e das metodologias utilizadas nos processos de Recrutamento e Seleção.

Como em qualquer projeto, as limitações devem ser vistas como oportunidades para melhorar o trabalho efetuado, pelo que devem ser encaradas como possíveis pontos-de-partida para estudos futuros.

Em estudos futuros, poderá ser aprofundado outras práticas existentes nas agências de Trabalho Temporário da Adecco ao nível da relação candidato-empresa utilizadora e candidato-empresa Adecco uma vez uma vez que foi um tema não abordado neste projeto.

Com uma consolidação de metodologias dos Processos de Recrutamento e Seleção, seja em regime de Trabalho Temporário ou não, há sem dúvida a necessidade de ter equipas competentes e empresas conscientes da qualidade do serviço proporcionado.

As empresas devem antever necessidades de mudança que pressupõem um reposicionamento estratégico. Estar atento e prever situações de mudança, uma vez que cada vez mais as empresas se definem pela sua atuação face a oportunidades e ameaças do meio, no qual se reflete a missão, os objetivos, os pontos fortes e as fraquezas da organização.

7. Referências Bibliográficas

Araújo, L. 2006. **Gestão de pessoas**, São Paulo: Atlas.

Alloc, J. B. 1994. Seasonality. In S. F. Witt & L. Moutinho (Eds.), **Tourism marketing and management handbook**: 86-92. New York: Prentice-Hall.

Baloglu, S. 2002. Dimensions of customer loyalty: separating friends from well-wishers In **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, http://www.sagepub.com/clow/study/articles/PDFs/14_Bolaglu.pdf, 2009.

Boheim, R. & Cardoso, A. R. 2009. Temporary Help Services Employment in Portugal, 1995-2000, **Studies of Labor Market Intermediation**: 309-334. National Bureau of Economic Research, Inc.

Boyce, A. S., Ryan, A., Imus, A. & Morgeson, F. 2007. Temporary Worker, permanent loser? - A model of the stigmatization of temporary workers, **Journal of Management**, 33: 5-29.

Bowen, J. & Chen, S. 2001. The relationship between customer loyalty and customer satisfaction, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.13: 213-217.

Brito, C. & Ramos, C. 2000. **Comércio electrónico: relação com parceiros de Negócio**, Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Caetano, A. & Vala, J. 2007. **Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas** (3ª ed.), Lisboa: Editora RH.

Câmara, P.; Guerra, P. & Rodrigues, J. 2003. **Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**, Porto: Publicações Dom Quixote.

Castro, J. 1993. Disposable Workers, **Time**, 29: 43-47.

Chaudhuri, A. & Holbrook, M. B. 2001. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty, **Journal of Marketing**, vol.15: 81-94.

Chambel, M. J. 2011. **Novos desafios para a Gestão dos Recursos Humanos: o Caso dos trabalhadores temporários** (1ª ed.), Lisboa: Editora RH.

Conelly, C., Gallagher, D. & Matthew-Gilley, K. 2007. Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers, *Journal of Vocational Behavior*, 70: 326-335.

Cook, M. 2004. *Personnel Selection: Adding Value Through People* (4ª ed.), John Wiley & Sons.

Cronin, J. & Taylor, S. 1992. Measuring service quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing*, 56: 55-68.

Cunha, M. 2003. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: RH Editora.

Domingues, L. 2003. *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas*, Lisboa: ISCSP-UTL.

Duarte, A. R. 2009. *Satisfação no Trabalho Temporário: Implicações das Motivações para Aceitar o Contrato de Trabalho*, Dissertação apresentada no ISCTE-IUL.

Ferreira, J. 2001. *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lousã: Mc Graw Hill, Ed. Portuguesa.

Gama, R. S. 2007. Quando o talento foge para a empresa do lado, *Diário económico*, 15 de Novembro: 43.

Garvin, D.A. 2002. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*, Rio de Janeiro: Qualitymark Ed.

Gerson, R. 1998. *Medir a Qualidade e a Satisfação do Cliente*, Lisboa: Monitor.

Giesecke, J. & GROB, M. 2003. Temporary Employment: Chance or Risk?, *European Sociological Review*, vol 19, 161-177.

Gronroos, C. 2001. *Service management and marketing: a customer relationship management approach* (2.ª ed.), New York: John Wiley and Sons.

Heron, R. 2005. *Job and Work Analysis, Guidelines on Identifying Jobs for Persons with Disabilities*, International Labour Office: Geneva.

Houseman, S. 2001. Why employers use flexible staffing arrangements: Evidence from an establishment survey, *Industrial and Labor Relations Review*. 55: 149-170.

International Task Force on Assessment Center Guidelines. 2009. Guidelines and ethical considerations for assessment center operations, *International Journal of Selection and Assessment*, [Http://www.ioatwork.com/tag/international-task-force-on-assessment-center-guidelines/](http://www.ioatwork.com/tag/international-task-force-on-assessment-center-guidelines/).

Kalleberg, A. 2000. Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work, *Annual Review of Sociology*, 26: 341-365.

Kotler, P. 1998. *Administração de marketing* (5º ed.), São Paulo: Atlas.

Kotler, P. 2002. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*, Ed. Futura: São Paulo.

Kraimer, M., Wayne, S., Liden, R. & Sparrowe, R. 2005. The role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (2): 389-398.

Martins, H. 2001. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento: Abordagem Conceptual e Resultados de Pesquisa*, Rio de Janeiro: Qualitymark.

Matusik, S. & Hill, C. 1998. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23, 4: 680-697.

Mccormick, E. 1976. Job and Task Analysis in M. D. Dunnette (Ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 651-696, Chicago: Rand McNally.

Lara, P. & Casado, J. 2002. *Marketing relacional*, Madrid: Pearson Educación.

Lisboa, J., Almeida, F., Coelho, F. & Coelho, A. 2011. *Introdução à Gestão de Organizações*, Barcelos: Companhia Editora do Minho.

Longo, R. 1994. *A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial*. Brasília: IPEA.

Oliver, R. 1999. Whence customer loyalty?, *Journal of Marketing*. Vol. 63: 33-44.

Ortigão, M. 2000. Consultoria em Recrutamento e Pesquisa de Executivos: separar o trigo do joio, [Http://www.msl.pt/artigos1.htm](http://www.msl.pt/artigos1.htm).

Parasunaman, A. & Grewal, D. 2000. The impact of technology on the quality-value loyalty chain: a research agenda, *Journal of academic of Marketing Science*, Vol. 28: 168-174.

Parasunaman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1994. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research, *Journal of Marketing*, Vol. 58: 111-24.

Parsunaman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49: 41-50.

Parasunaman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1988. Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64: 12-40.

Parasunaman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1990. *Delivering Quality Service – Balancing Perceptions and Expectations*, The Free Press.

Parasunaman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1996. The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*. Vol. 60: 31-46.

Passos, A., Alcobia, P. & Caetano, A. 2000. Práticas de gestão de recursos humanos: Perspectivas Internacionais In A. Caetano (Coord.) *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. 53-82, Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Peretti, J. 2007. *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pontes, B. 2001. *Gestão de profissionais em empresas competitivas: como atrair e reter talentos*. São Paulo: Ed. LTr.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. 2003. *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3ª ed.), Lisboa: Gradiva.

Rocha, J. 1997. *Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Editorial Presença.

Rocha, E., Rocha, K. & Duran, C. 2008. *Gestão de Pessoas Para Concurso* (1ª ed.), vol I, Editora: Elsevier Campus: Brasil.

Santana, V. & Centeno, L. 2000. *Formas de Trabalho: Trabalho Temporário e Subcontratação*, Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Salgado, S. 2000. O marketing e a qualidade In Brito, C. & Lencastre, P. *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa: Verbo.

Salgado, J., Moscoso, S. & Lado, M. 2005. Reclutamiento y Selección de Personal In J. Bonache & A. Cabrera (Dires) *Dirección estratégica de personas*, Madrid: Prentice-Hall.

Segal, L. & Sullivan, D. 1997. The Growth of Temporary Services Work In ***Journal of Economic Perspectives***, American Economic Association, vol. 11(2): 117-36.

Shackleton, V. & Newell, S. 1997. International assessment and selection In N. Anderson & P. Herriot (Eds), ***International handbook of selection and assessment***, Chichester, John Wiley & Sons, 1-34.

Taylor, M. & Collins, J. 2000 Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds) ***Industrial and Organizational Psychology: Linking theory with practice***, Oxford: Blackwell: 304-334.

Teas, R. 1993. Expectations, Performance, Evaluation and Consumers' Perception of Quality, ***Journal of Marketing***, vol. 57, 84: 18-34.

Terra, J. 2000. ***Gestão do Conhecimento – O grande desafio empresarial, uma abordagem no aprendizado e na criatividade***, São Paulo: Negócio Editora.

Vaz, I. 1997. ***As novas formas de trabalho e a flexibilidade do trabalho em Portugal***, Lisboa: Ministério para a qualificação e o emprego, CICT.

8. Anexos

ANEXO I

Entrevista Semiestruturada – Técnica de Recrutamento e Seleção Adecco

1. Funcionamento Adecco – Agência do Seixal.
2. Missão e Valores Adecco.
3. Processos de Recrutamento e Seleção na Agência do Seixal.
4. Serviço de Qualidade.
5. Gestão do Trabalho Temporário.
6. Empresas utilizadoras.
7. Métodos e metodologias usadas.
8. Empresa Rui Romano.

ANEXO II

Inquerito Servqual + R&S

Questionário de satisfação baseado no Servqual (Parasunaman)

Teste 1

INSTRUÇÕES

- Baseado nas suas experiências como utilizador dos serviços da Empresa Adecco, pense no que significa um serviço de excelente qualidade.
- Se acredita, em relação com a ideia que tem em mente, que uma característica *não é essencial* para considerar como excelente a Adecco, faça um círculo em redor do número 1. Se pensa que uma característica é *absolutamente essencial* para considerar como excelente a Adecco, faça um círculo em redor do número 7. Não há respostas corretas ou incorretas. Só interessa que indique o número que reflita com precisão o que pensa com respeito à Adecco.

	Fortemente em desacordo					Fortemente de acordo	
1. A empresa Adecco tem uma equipa de aparência moderna na Agência do Seixal.	1	2	3	4	5	6	7
2. As instalações físicas da Adecco são visivelmente atrativas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os empregados da Adecco têm uma aparência agradável.	1	2	3	4	5	6	7
4. Numa empresa como a Adecco, os elementos materiais relacionados com o serviço (folhetos, estados de conta...) são visivelmente atrativos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando a Adecco (Agência do Seixal) promete fazer algo em certo tempo, faz.	1	2	3	4	5	6	7
6. Quando um cliente tem um problema, a Adecco mostra um interesse sincero em solucioná-lo.	1	2	3	4	5	6	7
7. A Adecco Seixal realiza bem o serviço à primeira vez.	1	2	3	4	5	6	7
8. A Adecco conclui o serviço no tempo prometido.	1	2	3	4	5	6	7
9. A Adecco insiste em manter registos isentos de erros.	1	2	3	4	5	6	7
10. Na Adecco, os empregados comunicam aos clientes quando se concluirá a realização do serviço.	1	2	3	4	5	6	7
11. Os empregados oferecem um serviço rápido aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. Os empregados estão sempre dispostos a ajudar os clientes.	1	2	3	4	5	6	7

13. Os empregados nunca estão demasiado ocupados para responder às perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
14. O comportamento dos empregados transmite confiança aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Os clientes da Adecco sentem-se seguros nas suas transações com a organização.	1	2	3	4	5	6	7
16. Os empregados são sempre amáveis com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
17. Os empregados têm conhecimentos suficientes para responder às perguntas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. A Adecco dá aos seus clientes atenção individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. A Adecco tem horários de trabalho convenientes para todos os seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. A Adecco tem empregados que oferecem uma atenção personalizada aos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. A Adecco preocupa-se com os melhores interesses dos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Os empregados compreendem as necessidades específicas dos seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Teste 2

INSTRUÇÕES

- A lista seguinte inclui cinco características que correspondem à Adecco (agência do Seixal) e aos serviços que oferecem. Gostaríamos de conhecer que nível de importância atribui a cada uma dessas características quando se avalia a qualidade do serviço destas.
- Distribua um total de 100 pontos entre as cinco características *de acordo com a importância que tem cada uma dessas características*. Quanto mais importantes são essas características para si, mais pontos atribui e quão menos importante menos pontuação lhe poderá dar, podendo dar 0 se assim achar.
- Assegure-se de que os pontos atribuídos às cinco características somam 100 pontos.

Relativamente a Adecco:

1. Aparência das instalações físicas, equipas, pessoal e material de comunicação que utiliza os serviços.	_____	Pontos
2. Capacidade para realizar o serviço prometido de forma segura e precisa.	_____	Pontos
3. Disposição para ajudar os clientes e dar-lhes um serviço rápido.	_____	Pontos
4. Conhecimentos e tratamento amável dos empregados da Adecco e a capacidade para transmitirem um sentimento de fé e confiança.	_____	Pontos
5. Cuidado, atenção individualizada que a Adecco dá aos seus clientes.	_____	Pontos
TOTAL de Pontos atribuídos	100	Pontos

Indique o número de uma das características anteriores de acordo com a seguinte questão:

Das cinco características assinaladas previamente *qual é a mais importante* para si? _____

Que característica é a *segunda* mais importante para si? _____

Qual a característica *menos importante* para si? _____

Teste 3

INSTRUÇÕES

- Baseado nas suas experiências como utilizador dos serviços da Empresa Adecco, pense no que significa um serviço de excelente qualidade.
- Se acredita, em relação com a ideia que tem em mente, que uma característica *não é essencial* para considerar como excelente a Adecco, faça um círculo em redor do número 1. Se pensa que uma característica é *absolutamente essencial* para considerar como excelente a Adecco, faça um círculo em redor do número 7. Não há respostas corretas ou incorretas. Só interessa que indique o número que reflita com precisão o que pensa com respeito à Adecco.

	Fortemente em desacordo					Fortemente de acordo	
23. Os processos de Recrutamento e Seleção são realizados no tempo esperado.	1	2	3	4	5	6	7
24. Existe um contacto posterior ao processo de Recrutamento e Seleção em termos de acompanhamento e feedback do processo.	1	2	3	4	5	6	7
24. Os candidatos encontrados pela empresa são sempre os corretos para a função pretendida.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO III

Guião para Análise e Descrição de Funções

1. Em que consiste genericamente a função?
2. Qual a missão/objetivo da função?
3. Quais são as principais tarefas da função?
4. Quais são as tarefas mais críticas? E as tarefas ocasionais?
5. Quais são as principais responsabilidades da função?
6. De que competências transversais necessita a função?
7. De que outras exigências (académicas, intelectuais, etc...) necessita a função?
8. A função requer conhecimentos técnicos ou requisitos específicos?
9. Que experiência a função exige?
10. A função tem autonomia para quê?
11. A função exige responsabilidade por outros?
12. Quais são as principais dificuldades da função?

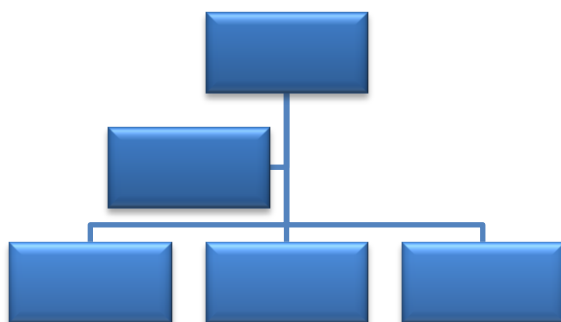
ANEXO IV

Template para Análise e Descrição de Funções

Designação da função:

N.º Titulares:

Posicionamento hierárquico:



Objetivos gerais da função:

Contexto da função e do trabalho:

Principais atribuições e responsabilidades:

Conhecimentos, Qualificações e experiência profissional:

- a) Nível de escolaridade
- b) Conhecimentos de línguas estrangeiras
- c) Conhecimentos ao nível informático
- d) Qualificações ou certificações
- e) Experiência profissional mínima
- f) Outros conhecimentos/condições necessárias à função

Competências, capacidades e aptidões

- a) Competências transversais
- b) Competências específicas à função

Indicadores de desempenho

- a) Objetivos gerais
- b) Objetivos específicos
- c) Instrumento de medição da avaliação da função

Condições de empregabilidade

- a) Regime contratual
- b) Duração do contrato
- c) Outros