

NÃO FOTOCOPIAR



Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico da Guarda

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Licenciatura em Gestão de
Recursos Humanos

Ana Cristina Sousa Nascimento
Novembro | 2010

Elementos Identificativos

Nome do estudante:	Ana Cristina Sousa Nascimento
Nº Aluno:	1008823
Estabelecimento de Ensino:	Instituto Politécnico da Guarda Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Curso:	Gestão de Recursos Humanos
Empresa de Acolhimento:	Tempo – Team, Recursos Humanos
Morada:	Av. Da Anil, Lote 5, Loja 2 6200 Covilhã Tel: 275 329 500 / Fax:275 329 509
Orientador de Estágio no Escritório:	Sofia Reis
Função do tutor:	Gestora de Clientes
Orientadora de Estágio na Escola:	Dra. Maria José Valente
Data de início do estágio	22 de Junho de 2010
Data de fim do estágio	22 de Setembro de 2010

Plano do Estágio Curricular

- Atendimento telefónico e presencial;
- Introdução de candidatos em base de dados;
- Recrutamento e Selecção em base de dados;
- Entrevistas iniciais e finais de candidatos;
- Atendimento de candidatos, fichas de inscrição;
- Atendimento ao cliente;
- Realização de testes em grupo e individuais;
- Avaliação de candidaturas e actualizar base de dados;
- Elaborar anúncios de recrutamento;
- Prospecção de clientes;
- Marcação de Reuniões;
- Comunicações à Segurança Social;
- Elaboração de mapas de horário e registo pessoal;
- Elaboração de contratos de trabalho;
- Processamento de Salários;
- Avaliação de Desempenho.

Resumo do Trabalho desenvolvido no Estágio Curricular

As actividades de estágio desenvolvidas podem ser enquadradas em quatro áreas, nomeadamente:

- 1- Gestão de clientes e colaboradores
- 2- Recrutamento e selecção
- 3- Gestão Administrativa de Recursos Humanos
- 4- Área comercial

Ao nível da área de gestão de clientes e colaboradores, as actividades desenvolvidas pela estagiária consistiram em atendimento telefónico e presencial a clientes e colaboradores.

Já as actividades de, elaboração de anúncios de recrutamento; atendimento de candidatos no apoio ao preenchimento da ficha de inscrição; avaliação de candidaturas e actualização da base de dados; recrutamento e selecção a partir da base de dados; realização de testes em grupo e individuais e realização de entrevistas a candidatos inserem – se na área de recrutamento e selecção.

Na gestão administrativa de recursos humanos, as actividades relacionaram-se com comunicações à Segurança Social, elaboração de mapas de horários e registo pessoal, elaboração de contratos de trabalho e processamento salarial.

Por fim, na área comercial foram realizadas actividades relacionadas com a prospecção de clientes, designadamente, pesquisa de potenciais clientes e agendamento de reuniões para apresentação dos serviços da Tempo – Team.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, em especial aos meus pais, irmão e namorado que estiveram sempre ao meu lado, e que ao longo deste tempo sempre me incentivaram a dar o melhor de mim, obrigada a eles.

À minha tia Maria José Gouveia, que apesar de não estar entre nós, sempre me apoiou e incentivou a fazer o melhor pela minha carreira.

Agradeço à Professora Maria José Valente, pela sua total disponibilidade e indicações necessárias para o apoio à realização deste mesmo relatório, bem como à Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda que nos incutiu todo o saber.

Agradeço a toda a Equipa Tempo – Team, Delegação da Covilhã, por todos os conhecimentos que me transmitiram, o seu apoio e espírito crítico, ajudaram-me a evoluir e a sentir-me confiante e preparada para ingressar no activo.

Aos meus amigos mais próximos, em especial Nélia, Isabel, Cristina e Ivana, agradeço todo o apoio e companheirismo ao longo destes anos.

OBRIGADA a todos!

Índice

Lista de Quadros.....	VI
Lista de Anexos.....	VII
Introdução.....	1
1. Caracterização Sumária da Instituição.....	2
1.1. A Delegação da Covilhã.....	3
1.1.1. Gestora de Delegação	4
1.1.2. Consultora Comercial	4
1.1.3. Técnica de Recrutamento e Selecção	5
1.1.4. Gestora de Cliente	6
1.2. Missão, Visão e Valores	6
1.3. Serviços	7
1.3.1. Enquadramento das actividades da Tempo – Team na realidade actual.....	7
1.3.2. As actividades desenvolvidas pela Tempo – Team	9
2. Actividades realizadas durante o Estágio	11
2.1. Recrutamento e Selecção	11
2.1.1. Recrutamento.....	11
2.1.2. Selecção.....	16
2.1.3. Breve sistematização dos testes presentes ao processo de selecção	21
2.2. Gestão de Clientes.....	22
2.2.1. Gestão de Cliente e Colaboradores	22
2.2.2. Gestão de clientes e contratual	23
2.3. Área Comercial	24
Conclusão	26
Bibliografia.....	28
Anexos.....	29

Lista de Quadros

Quadro 121

Lista de Anexos

Anexo I.....	30
Anexo II.....	33
Anexo III.....	35
Anexo IV.....	42

Introdução

Este relatório de estágio surge na sequência da realização do estágio curricular, decorrido durante o período de 22 de Junho a 22 de Setembro de 2010, na empresa Tempo – Team – Recursos Humanos, delegação da Covilhã.

A Tempo – Team é uma empresa de trabalho temporário que presta serviços na área de Recursos Humanos. Esta delegação conta com dois colaboradores permanentes, a Dra. Ana Cláudia Garcia, Consultora Comercial, e a Dra. Sofia Reis, Gestora de Clientes e Técnica de Recrutamento e Selecção, supervisionados pela Dra. Maria João Sebastião, Gestora de Delegação, que se encontra na Delegação de Leiria.

Aquando do início do estágio, ainda que na qualidade de estagiário, foram, desde logo, delegadas algumas funções na área de Recrutamento e Selecção. A responsabilidade por todo o processo e metodologias inerentes à recepção de candidaturas e selecção de candidatos ficou afecto ao estagiário.

O estágio confirmou a expectativa quanto a constituir a melhor forma de adquirir experiência, não só no âmbito laboral, mas também num “saber estar” organizacional, no trabalho em equipa e no agir em conformidade. Permitiu ainda experimentar o mundo real em complemento à formação académica, colocando à prova a capacidade para aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, bem como, para aprender novas metodologias e estratégias para os implementar.

No presente relatório, apresenta-se a empresa e suas metodologias, num capítulo inicial, posteriormente, num capítulo dois, descrever-se-ão as tarefas que o estagiário teve oportunidade de realizar no período de estágio. Reservando-se o capítulo final para as conclusões relativas à experiência vivida.

1. Caracterização Sumária da Instituição

A Tempo – Team, sucursal da Covilhã, existe desde 2005, ainda que nessa altura, se apresentasse sobre a denominação de Vedior Recursos Humanos. Começou por estar sediada no Parkubis, actualmente, encontra-se na Avenida da Anil.

A actividade principal da Tempo – Team recai sobre o trabalho temporário. A denominação Tempo – Team é recente, remonta a Abril de 2010. Operou, primeiro, como Psicoemprego e Psicoforma e, posteriormente, em 1999, com a denominação de Vedior Recursos Humanos. Esta alteração mais recente, no percurso da empresa, decorrente de um processo de aquisição pela Randstad, garante-lhe uma dimensão internacional, uma peça chave para o sucesso das organizações num mercado global. Constitui a segunda maior empresa a nível nacional na área de recursos humanos, dispondo de um quadro permanente de 400 colaboradores qualificados em diversas áreas de especialização e emprega diariamente mais de 29.000 trabalhadores.

A Tempo – Team, empresa dedicada aos recursos humanos, é, também, a primeira a reconhecer nos recursos humanos uma das suas maiores vantagens competitivas. Como tal, as suas equipas são constituídas por profissionais experientes, com experiência na implementação das mais avançadas práticas, métodos e tecnologias ao nível dos recursos humanos, o que lhes permite fazer uma correcta avaliação das expectativas das empresa e dos candidatos e antecipar tendências do mercado em benefício dos seus clientes.

A Tempo -Team apresenta soluções eficazes e inovadoras no âmbito do trabalho temporário e *outsourcing*, estabelecendo uma verdadeira relação de parceria com as organizações. Essa parceria desenvolve-se a partir das inúmeras vantagens que a Tempo – Team propõe às empresas, nomeadamente a garantia de um serviço completo na gestão dos seus recursos humanos.

A dimensão internacional da Tempo – Team garante igualmente vantagens como a troca de experiências e informação entre cada uma das delegações: um factor fundamental

para responder a todas as solicitações de recrutamento e selecção e uma peça chave para o sucesso das organizações num mercado global orientado para o sucesso.

1.1. A Delegação da Covilhã

A sucursal da Covilhã pertence ao conjunto das várias sucursais localizadas pelo país (Aveiro; Caldas da Rainha; Carregado; Covilhã; Évora; Figueira da Foz; Leiria; Lisboa; Oliveira de Azeméis; Parede; Portimão; Porto; Santarém; Setúbal; Vila Nova de Famalicão; Viseu). O raio de acção desta sucursal compreende, o distrito de Castelo Branco e o distrito da Guarda.

A Tempo – Team em Portugal, está sediada em Lisboa, precisamente na Avenida da República, nº26.

A delegação da Covilhã é constituída por três secções:

- Área Comercial;
- Gestão de Clientes;
- Recrutamento e Selecção.

A interacção entre essas secções é passível de vir ilustrada no organigrama que se segue:



Figura 1: Organigrama da Delegação da Covilhã

Fonte: Intranet Tempo – Team

A equipa é constituída por profissionais qualificados, com elevado conhecimento técnico e experiência no mercado, permitindo, satisfazer as necessidades das empresas clientes, propondo soluções rápidas e eficazes. De seguida, descreve-se as funções de cada colaboradora da equipa.

1.1.1. Gestora de Delegação

A gestora de delegação Tempo – Team, da Covilhã, tem como missão, planear, controlar e organizar a actividade comercial, participando na definição estratégica da mesma, de forma a atingir os resultados pretendidos, gerir a equipa e restantes recursos e representar a empresa de acordo com os princípios da legislação laboral em vigor, bem como os requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade/Segurança da Informação afim de garantir a total satisfação do Cliente e do Colaborador temporário.

1.1.2. Consultora Comercial

A consultora comercial tem como missão, na Tempo – Team, angariar novos clientes, assegurando as respectivas acções comerciais, dentro da estratégia operacional definida de acordo com a legislação laboral e os requisitos da Qualidade/ Segurança da Informação de forma a aumentar o volume de negócio.

Para a concretização desses objectivos compete:

- Fazer prospecção de mercado e identificar clientes – alvo e tentar recuperar clientes antigos, contactando e agendando reuniões;
- Realizar reuniões comerciais, apresentando o Grupo e os serviços que oferece, de modo a proceder ao levantamento das necessidades do cliente, conhecendo também o seu negócio a fim de adequar as soluções às necessidades dos clientes;

- Elaborar propostas comerciais, oferecendo e negociando as melhores condições, quer do preço, quer da qualidade, de modo a que a proposta venha adjudicada e assim concretizar os objectivos financeiros da delegação;
- Acompanhar os clientes activos, identificando novas necessidades e serviços, criando assim verdadeiras parcerias com os clientes;
- Manter a base de dados de clientes actualizada, inserindo sempre as acções comerciais executadas de forma a disponibilizar a informação dos restantes membros da equipa;

1.1.3. Técnica de Recrutamento e Selecção

Na Tempo – Team, a técnica de recrutamento tem como missão garantir um recrutamento eficaz e assegurar a selecção do melhor candidato, de modo a que o respectivo perfil esteja de acordo com as exigências requeridas pelo cliente.

A concretização deste objectivo é atingido por via da execução de um conjunto de tarefas que permita,

- Dispor de uma base de dados com dimensão razoável, flexível e ajustável às diversas necessidades de mercado. Para o efeito compete-lhe alimentar essa base de dados (analisando as candidaturas espontâneas; elaborando anúncios de recrutamento e de candidatos; inserindo e actualizando as informações respeitantes aos candidatos e aos colaboradores seleccionados);
- Ajustar correctamente os perfis do candidato e do pedido do cliente (aplicando testes psicotécnicos aos candidatos, sempre que é pedido pelo cliente, e construindo assim um relatório psicotécnico de cada candidato, assegurando a presença do número de candidatos acordados pelo cliente para a realização de entrevista);

- Encaminhar e informar os novos colaboradores (recolhendo os dados dos candidatos seleccionados pelo cliente, para que se possa dar início ao processo contratual, esclarecendo o novo colaborador sobre questões contratuais e legais, auxiliando os candidatos no processo de integração na empresa cliente);
- Avaliar o desempenho dos colaboradores;

1.1.4. Gestora de Cliente

Uma gestora de cliente na Tempo – Team, tem como principal missão organizar de forma adequada as diversas actividades que integra a gestão de contratos, utilizando as ferramentas e instrumentos disponibilizados pela empresa bem como os requisitos legais em vigor. Só desta forma se consegue prestar um serviço de qualidade.

1.2. Missão, Visão e Valores

Analisando a Missão, Visão e Valores da Tempo – Team poder-se-á afirmar que se suportam numa Política de Qualidade. A flexibilidade que se propõe oferecer às empresas em soluções de trabalho e a escolha da satisfação do cliente e da excelência nos serviços propostos reflectem essa preocupação com a Qualidade.

A delegação da Covilhã da Tempo – Team, em termos de Missão, Visão e Valores, persegue as orientações delineadas pela Tempo – Team Portugal. Assim a sua,

* Missão é tornar-se interlocutora privilegiada das empresas e dos trabalhadores temporários, em soluções técnicas na área dos Recursos Humanos. Para o conseguir a Tempo – Team pretende proporcionar às empresas suas clientes a flexibilidade necessária para se adaptarem a um mercado em constante mutação e, ao mesmo tempo, tornar – se um empregador de referência no mercado de recursos humanos.

* Visão é garantir a satisfação dos Clientes/Colaboradores e a excelência na qualidade do serviço, colaborar com a Comunidade, cumprir os requisitos dos clientes e os procedimentos legais e diferenciar-se da concorrência com preocupações permanentes de sustentabilidade do negócio

* Valores estão sustentados num conjunto de princípios éticos e morais, pelo que a Tempo – Team cumpre rigorosamente todos os requisitos e obrigações legais, respeitando os direitos e garantias dos colaboradores que emprega; a competência e o desenvolvimento das competências dos seus consultores comerciais, de modo a que estejam aptos a propor as melhores soluções às empresas suas clientes, garantindo um leque diversificado de canais de apoio alternativos às empresas.

1.3. Serviços

Nesta secção ir-se-á apresentar o tipo de actividade económica da Tempo – Team, delegação da Covilhã, enquanto empresa prestadora de serviços nas áreas do Mercado de Trabalho. Num primeiro momento tentar-se-á perceber a importância de empresas deste tipo para num segundo momento identificarem-se as principais actividades.

1.3.1. Enquadramento das actividades da Tempo – Team na realidade actual

Os novos paradigmas que regem um mercado laboral e empresarial em constante mudança, têm vindo a alterar certas "regras" do passado consideradas inabaláveis. Neste sentido, a realidade dos negócios, nos dias de hoje, exige que as organizações sejam cada vez mais eficientes na gestão dos seus recursos humanos.

A flexibilidade dos trabalhadores é, para as empresas empregadoras, uma das principais preocupações ao nível da gestão dos recursos humanos, uma vez que só prestando especial atenção a este aspecto as organizações garantem a competitividade necessária num mercado cada vez mais concorrencial. Ora, é neste contexto que a Tempo – Team

acredita que o trabalho temporário pode constituir uma das melhores ferramentas à disposição das empresas para resolver com agilidade e eficácia situações conjunturais, de forma a manterem ou melhorarem a sua rentabilidade.

A Tempo – Team acredita nas vantagens do trabalho temporário, ao nível da, (i) flexibilização dos recursos humanos contratados (permitindo que o número de trabalhadores se adapte à duração e ao volume de trabalho a realizar, ou seja, faculte a transformação de custos fixos em custos variáveis em função das necessidades dos clientes); (ii) eliminação de custos de recrutamento e selecção e da carga administrativa inerente (elaboração de contratos de trabalho, processos e pagamento de retribuições e demais obrigações associadas à contratação); e, ainda, (iii) expansão do período experimental, daí que focalize a sua actividade principal neste domínio.

Além disso, a Tempo – Team sabe que atrair, manter e desenvolver um *staff* de Recursos Humanos altamente profissional e actualizado com as mais modernas tecnologias pode revelar-se particularmente difícil e dispendioso em qualquer organização. Naturalmente, o *outsourcing* de actividades não nucleares das empresas surge como uma via possível para a melhoria da gestão, permitindo a diminuição dos custos de funcionamento global e a concentração de esforços nas actividades fundamentais para a organização, aumentando, desta forma, a sua eficácia. Consciente da necessidade das empresas se centrarem no controle efectivo do resultado da respectiva actividade principal, a Tempo – Team responde oferecendo serviços para identificar, contratar, motivar e orientar funcionalmente os trabalhadores. É neste espírito que a Tempo – Team centra, ainda, o *core – business* da sua actividade no Outsourcing/ Contact Centers /Inhouse services/ Hr solutions – Formação.

1.3.2. As actividades desenvolvidas pela Tempo – Team

A actividade principal da Tempo – Team centra-se na prestação de serviços de trabalho temporário, satisfazer os serviços que constituem o negócio central da Tempo – Team exige a disponibilidade de uma base de dados polifacetada, flexível e diversificada. A sustentação dessa base de dados concretiza-se a partir de candidaturas recrutadas para o efeito. Responder a um cliente, significa ir ao encontro do pedido solicitado por esse cliente. Havendo coincidência de interesses, a operacionalização do trabalho temporário exige três intervenientes, a Empresa de Trabalho Temporário (ETT), neste caso a Tempo – Team; a Empresa Utilizadora do Trabalho Temporário (EUTT), todas as clientes da Tempo – Team neste área; e o Trabalhador Temporário (TT). As relações entre estes intervenientes vêm contratualizados por um contrato de utilização entre ETT e EUTT e um contrato de trabalho temporário entre ETT e TT.

A Tempo – Team está atenta à necessidade das empresas recorrerem a serviços de *outsourcing*. Nas empresas, o *outsourcing* de actividades não nucleares é, muitas vezes, a resposta para a melhoria da gestão, permitindo a diminuição dos custos de funcionamento global e a concentração de esforços nas actividades fundamentais das organizações aumentando - se, desta forma, a eficácia.

A solução Inhouse da Tempo – Team é a mais adequada para a gestão de uma linha de produção de acordo com as especificações próprias e particulares de um determinado cliente. Oferecendo, como uma das suas principais vantagens, a flexibilidade, a retenção de recursos, a produtividade e a eficiência dos processos em que o trabalhador Tempo - Team intervém.

Especializada em soluções de flexibilidade na gestão de Recursos Humanos e processos em Contact Center, a Tempo – Team tem como principal objectivo o aumento da produtividade e qualidade das operações dos seus clientes.

Na área de Contact Centers, a Tempo – Team dispõe de oferta em três patamares de intervenção. Ao nível de, gestão de Recursos Humanos, actua nas diversas etapas do

processo, desde o Recrutamento e Selecção, à Formação e Gestão; Gestão Operacional, gerindo os serviços com autonomia de gestão; por fim, a Gestão Integral, procedendo à Gestão Operacional na infra-estrutura própria de Contact Center.

Na Hr Solutions, disponibiliza projectos de formação nas seguintes áreas, Liderança, Inteligência Emocional, Vendas, Atendimento Telefónico e Presencial, entre outras.

Dispõe também de uma escola profissional com *know-how* acumulado de 4 décadas, onde possibilita o desenvolvimento de competências nas áreas da Soldadura, Serralharia Naval, Electricidade, Canalização, entre outras.

2. Actividades realizadas durante o Estágio

Neste capítulo procurar - se -á descrever de forma sucinta, as actividades desenvolvidas no decorrer do período de estágio. A metodologia subjacente a essa apresentação obedece à própria estrutura organizacional da Delegação Tempo – Team da Covilhã. Assim as actividades surgirão ilustradas no contexto de cada uma das três secções que compõem a delegação (como referido e apresentado na página 3).

2.1. Recrutamento e Selecção

2.1.1. Recrutamento

Ao nível da secção recrutamento e selecção houve possibilidade de experimentar um conjunto de actividades inseridas no plano de tarefas levadas a cabo por essa secção, para concretizar os objectivos que a justificam, como foram elencadas no ponto 1.1.3.

Neste âmbito, dado que os meios de recrutamento na delegação da Tempo – Team passam, numa fase inicial, pela pesquisa qualificada, na base de dados, de candidatos com o perfil adequado às necessidades e exigências do cliente, havia uma preocupação constante de manter, actualizada base de dados, em quantidade e qualidade.

Em linha com essa necessidade, a Tempo – Team está aberta à inscrição de candidaturas espontâneas para além daquelas que decorrem, via colocação de anúncios (comunicação social e/ou rede de delegações), via protocolos com centros de emprego.

A recepção destas candidaturas foi uma tarefa que foi exercida pelo estagiário, assim,

- Acompanhou e apoiou o procedimento das fichas de inscrição por parte dos candidatos;

- Verificou e confirmou a coincidência entre a informação constante das fichas de inscrição e os documentos a que se reportavam (ao nível do Bilhete de identidade ou Cartão do Cidadão, Cartão de Contribuinte (NIF), Cartão de Segurança Social (NISS), Curriculum Vitae (facultativo));
- Prestou todos os esclarecimentos solicitados pelos candidatos;
- Procurou acolher todos os candidatos num ambiente sereno e inspirador de confiança.

A envolvimento do estagiário nesta tarefa de acolhimento dos candidatos e recepção das candidaturas orientou-o para a necessidade de assimilar na perfeição os Valores, a Missão e a Visão da Tempo – Team.

As acções, atrás referidas, para a concretização da recepção de candidaturas tinham subjacente a solicitação dos documentos aos candidatos, uma vez que a inscrição só se efectivava após confirmação da respectiva validade dos mesmos. Evitava-se assim situações de não conformidade - transtorno tanto para o candidato como para o responsável pelo recrutamento – já que originava a não validação das respectivas fichas de inscrição (a cópia da ficha de inscrição validada era entregue aos candidatos, conforme anexo 1).

Após o correcto preenchimento da ficha de inscrição, era realizada uma entrevista de avaliação do candidato, que tinha como objectivo obter todas as informações necessárias acerca do candidato, e acima de tudo determinar o perfil do candidato (identificar as suas competências profissionais e as suas características pessoais). Para o efeito havia que seguir um conjunto de regras e de procedimentos legais e gerais.

Assim, era necessário:

1. Pesquisar o candidato no BWS (Business Work and Solutions)¹, com a finalidade de saber se o mesmo já se encontra inscrito e avaliado por alguma

¹ Business Work and Solutions - Programa informático de recursos humanos utilizado na Tempo – Team.

outra delegação, ou se já foi colaborador da organização e que tipo de avaliação lhe foi atribuída. Nestes casos, já possui número no BWS, que será colocado na sua ficha de inscrição.

2. Realizar de imediato a entrevista de avaliação, tendo sempre como suporte a ficha de inscrição preenchida pelo candidato.

O objectivo principal desta entrevista é,

1º Informar o candidato acerca do que é o trabalho temporário e clarificar se o mesmo está receptivo a essa modalidade contratual. Deverá ser também desmitificada a precariedade deste tipo de contrato, sempre com o cuidado de não se criar falsas expectativas.

2º Informar, no caso de candidatos com subsídio de desemprego ou social de inserção, da possibilidade de procederem à suspensão do(s) mesmo(s) com a finalidade de trabalharem em regime de trabalho temporário. Deixando que a decisão seja sempre tomada pelo candidato.

3º Diagnosticar o comportamento profissional e social do candidato, através das suas palavras e atitudes.

4º Conhecer a disponibilidade de horário do candidato, bem como outros conhecimentos não apurados via ficha de inscrição.

Nesta fase, o entrevistador tem que esclarecer o candidato, com clareza e de acordo com o que está definido pela legislação laboral, dos seus direitos e deveres, salvaguardando assim a imagem e a credibilidade da organização.

Tendo em conta o objectivo da entrevista era essencial que a mesma fosse bem preparada. Havia que, previamente, verificar todos os dados da ficha de inscrição, bem como, o curriculum vitae, caso o candidato o tivesse apresentado. Finalmente, elencava-se um conjunto de questões a colocar ao entrevistado, versando os seguintes aspectos:

- Educação/ Formação;
- Competências profissionais;
- Experiência Profissional;
- Relacionamento interpessoal;
- Motivações e Expectativas;
- Pontos fortes e pontos fracos;
- Actividades extra-profissionais;
- Conhecimento da empresa e da função (caso se candidate a uma função específica).

No decorrer da entrevista, a observação da análise comportamental era também um factor muito importante. Há que estar atento a sinais não verbais e à forma como se adequavam ou não ao discurso verbal.

A conclusão da entrevista exigia uma síntese dos aspectos mais importantes, de forma a que se pudesse esclarecer algumas dúvidas que, ainda, restassem por parte do candidato. Após a saída do candidato, era feito de imediato um resumo da entrevista com as informações mais relevantes:

- Apresentação pessoal;
- Discurso;
- Comportamento Observado;
- Motivação.

Feita a avaliação, era dado um parecer global, podendo ser Apto, Inapto ou Apto com Reservas. Para que a avaliação fosse validada era necessária a assinatura da Dra. Sofia Reis.

A validação do processo “entrevista de avaliação” impunha uma tarefa conseqüente, o arquivo das fichas de inscrição, as quais eram arrumadas por ordem numérica, do mais antigo para o mais recente. Tarefa também desenvolvida no decurso do estágio e que consistia em arrumá-las por dossiers acautelados na própria delegação.

Tal como já foi referido as candidaturas decorriam de movimentos espontâneos ou de pedidos de anúncio. Relativamente à elaboração do anúncio, a oportunidade concedida pelo estágio, permitiu ao estagiário reflectir na relevância de uma boa descrição da função, identificação da actividade da empresa cliente, identificação do regime de trabalho, horário de trabalho, local de trabalho e indicação de condições preferenciais, para se obterem candidaturas o mais ajustáveis ao perfil pretendido.

A importância das candidaturas, sejam espontâneas, sejam procuradas, em última análise prende-se com o seu fim “manutenção de uma boa base de dados actualizada e variada de forma a responder imediatamente às procuras de mercado”. Neste contexto a introdução da informação, constante das fichas de candidatura, na base de dados foi tarefa que preencheu algum do tempo do estagiário. O conjunto de informação introduzido na base de dados pode vir sistematizado assim,

- Identificação (Nome, Idade, Local de Residência);
- Habilitações literárias;
- Ocupação actual;
- Experiência profissional anterior;
- Motivos de candidatura;
- Disponibilidade horária;
- Conhecimentos de informática;
- Contactos anteriores com a Tempo – Team Serviços;
- Registo histórico.

Durante o período de estágio, o recrutamento realizado na Tempo – Team incidiu sobretudo no sector industrial. Uma das metodologias utilizadas neste tipo de recrutamento é a proximidade com o cliente, o que se traduz na presença de um colaborador interno da Tempo – Team na empresa cliente. O objectivo da presença desse colaborador nas instalações da empresa cliente tem como objectivo servir de interface, permitindo o acompanhamento de todo o processo, desde a sua implementação até à fase de manutenção e de melhoria contínua.

Este acompanhamento baseia-se na gestão especializada de um grande volume de trabalhadores temporários num único local, recrutando e gerindo colaboradores, otimizando recursos internos e do cliente, melhorando processos e resultados de forma a conquistar um nível de eficiência excelente para o cliente.

A presença nas instalações do cliente de um colaborador da Tempo – Team assegura elevados níveis de comunicação, resposta imediata às suas necessidades e informação actualizada sobre todos os elementos relevantes da gestão dos trabalhadores temporários.

O apoio dado por todos os elementos da delegação da Covilhã permite uma gestão mais ajustada às necessidades diárias e vai de encontro ao nível do serviço exigido.

2.1.2. Selecção

A selecção de candidatos é uma ocorrência que se verifica apenas quando se verifica um pedido de recrutamento por parte de um cliente (EUTT). Esta tarefa é também uma competência da secção, Recrutamento e Selecção. Aí não se realiza apenas recrutamento, também se procede à selecção de candidatos tal como a sua denominação reporta.

A concretização desta tarefa envolve, numa *primeira fase*: análise do pedido realizado pelo EUTT para sistematização de toda a informação relativa a,

- Perfil;
- Requisitos;
- Número de colaboradores pretendidos;
- Horário de trabalho;
- Vencimento;
- Duração e mobilidade de contrato.

De forma a uma perfeita definição das especificidades inerentes ao cargo em análise.

Numa *segunda fase*: consulta da base de dados. Caso se identifiquem candidatos que preencham todos os requisitos relativamente ao perfil definido pelo cliente, estes serão alvo de uma nova análise. Nomeadamente, ficha de inscrição, curriculum vitae e ficha de avaliação.

Feita a triagem curricular, são seleccionados aqueles que mais se adequam ao perfil e à função pretendida. Estes candidatos serão contactados para realizarem uma entrevista na delegação e/ou provas de aptidão e de personalidade. Dos candidatos entrevistados e/ou submetidos a provas serão seleccionados aqueles que venham a demonstrar mais competências e aptidões. Em suma, a revelar um perfil que melhor se adequa às exigências da vaga a preencher.

Relativamente a este(s) candidato(s) seleccionado(s), agenda-se uma entrevista entre o(s) seleccionado(s) e a empresa cliente. Uma vez concretizada a entrevista, em caso de aceitação são accionados todos os procedimentos e mecanismos legais para o início da prestação laboral. Ao candidato será, ainda, enviado um e-mail anexando a folha de horas e as informações úteis nas quais deverão constar todas as condições salariais e contratuais.

Ao nível da selecção, enquanto estagiário, houve a oportunidade de aplicar testes psicotécnicos e testes de aptidão a candidatos para as funções de operário fabril e de engenheiros para satisfazer um pedido de recrutamento realizado por uma empresa cliente da Tempo - Team.

O pedido de recrutamento feito pelo cliente exigia a aplicação destes testes a todos os candidatos, já, previamente seleccionados pela Tempo - Team. Como já foi referido, procedeu-se a essa selecção a partir de uma triagem curricular, realizado sobre as candidaturas apuradas após respostas ao anúncio e entrevistas feitas na própria delegação.

No que concerne à selecção de operários a bateria de testes aplicada consistiu na realização de,

Um primeiro teste, o **ISHIHARA'S** (teste do daltonismo), que visa avaliar se o candidato consegue distinguir as cores, já que para a função em questão é necessário que o candidato não tenha problemas nessa área. Caso haja algum candidato que tenha problemas na distinção de cores, fica impedido de continuar os testes.

A que se seguiam,

O **Caderno de Testes Psicotécnicos**, conjunto de testes com objectivo de avaliar algumas características dos candidatos, como o pensamento rápido, o raciocínio lógico, a capacidade de comparar figuras e símbolos. Todos os testes são cronometrados de acordo com tempos predefinidos.

O **Teste da destreza manual** (Teste *Pegboard*), teste que se adequa muito bem ao conjunto dos testes já referido, pois permite avaliar a rapidez e a capacidade dos candidatos em trabalhar com as mãos. É cronometrado e avalia a destreza em trabalhar só com a mão direita, só com a esquerda e, ainda, com ambas as mãos.

O **Teste de Atenção Distribuída**, o candidato é exposto a um painel com números dispersos de 1 a 38, de várias dimensões, devendo indicar os números por ordem crescente, e o mais rápido que conseguirem. Este é o último teste a ser aplicado, e tem como objectivo principal avaliar a atenção do candidato, assim como testar a rapidez (cronometrado) e a capacidade de ultrapassar a tensão e nervosismo.

No final dos testes procede-se à entrevista individual com cada um dos candidatos. Após a correcção dos testes e avaliação da entrevista os candidatos seleccionados são apresentados ao cliente para formação.

Quanto aos resultados, verificou-se que a maioria dos candidatos tinha escolaridade ao nível do ensino básico, bem como idades que variavam entre os 25 e 40 anos. No que concerne aos resultados, verificou-se que os candidatos com mais escolaridade, tinham maior capacidade de compreensão, agilidade e rapidez para terminar o teste no tempo estipulado, o que se verificava com resultados acima dos 60%.

Os candidatos com baixa escolaridade, tinham dificuldades em perceber o que era pedido e realizavam o teste com mais lentidão. Assim os resultados dos testes variavam entre os 35% e os 55%. Os candidatos que obtinham resultados abaixo dos 40%, eram excluídos do processo.

Já na selecção de candidatos à função de engenheiro, os testes aplicados foram:

Teste de Percepção/Atenção (Toulouse – Piéron),² este teste constituído por figuras geométricas destina-se a avaliar a atenção. Concentra-se em duas componentes: a velocidade de execução (capacidade de focalizar) e a exactidão (capacidade de manter a concentração). A duração do teste é de 10 minutos.

² Apresentado em anexo, anexo 2, dado que o estagiário teve a possibilidade de o fotocopiar.

Testes de Aptidão Verbal,³ estes testes avaliam os conhecimentos lexicais gerais do candidato, ou seja, a compreensão das palavras e a capacidade de as usar correctamente. Estes testes incluem ortografia, gramática, significado de palavras, completar frases, sinónimos e antónimos. Assim, é avaliada a utilização da linguagem como forma de expressão, pensamento, comunicação e planeamento. Desta forma, dentro deste tipo de testes, foram aplicados o PMA – V (este teste consiste em encontrar os sinónimos para cada palavra apresentada, dura 4 minutos) e VR (este teste consiste em completar cada frase com a analogia correspondente à palavra apresentada e dura 7 minutos).

D48,⁴ este teste tem como objectivo avaliar a capacidade de raciocínio do candidato, através do estabelecimento de relações e a interpretação de sequências lógicas entre os elementos apresentados. O teste D 48 (fichas de dominó) permite avaliar a capacidade do candidato para formar conceitos e aplicar o raciocínio sistemático a novos problemas. A capacidade de resolução de problemas depende directamente do factor G (atributo mental que é invocado em qualquer tarefa individual que o individuo tem de desempenhar). Avalia-se o nível mental do candidato segundo o número de problemas resolvidos. A duração do teste é 25 minutos.

Teste de Conhecimento de Inglês, este teste tem a duração de 10 minutos e consiste na tradução de um texto de inglês para português pelo candidato. O objectivo subjacente a este teste serve para avaliar a fluência de inglês do candidato.

Em relação aos testes psicotécnicos que se aplicaram aos engenheiros, verificou-se que, ainda, que todos possuíssem o grau de licenciado, os candidatos mais jovens obtiveram melhor pontuação na maioria dos testes, excepto no teste de inglês. Em síntese, os resultados permitem constatar que os candidatos com melhor desempenho, maior capacidade de atenção, raciocínio e conhecimentos lexicais pertencem aos escalões etários mais baixos.

³ Apresentado em anexo, anexo 3, dado que o estagiário teve a possibilidade de o fotocopiar.

⁴ Apresentado em anexo, anexo 4, dado que o estagiário teve a possibilidade de o fotocopiar.

2.1.3. Breve sistematização dos testes presentes ao processo de selecção

O acompanhamento dos dois processos de selecção relatados em 2.1.2. suscitaram ao estagiário curiosidade em conhecer algo mais sobre os testes aplicados nesses processos. A partir das leituras realizadas optou-se por sistematizar os diferentes testes e apresentar esse resultado na tabela que se segue:

Testes psicotécnicos para outras funções (Administrativos, Engenheiros e afins)

Testes	Descrição	Aplicação
Testes de Cores, também conhecidos por ISIHARA, nome do seu autor.	Permite a identificação de Daltonismo – incapacidade de distinguir certas cores umas das outras, principalmente o Vermelho do Verde. Sendo deficiência congénita associada ao cromossoma A.	Aplica-se no recrutamento de todas as funções, inclusive no recrutamento de operários fabris.
Teste de Personalidade, PAPI, Personality And Preference Inventory. Inicialmente designado pelo nome do seu autor KOSTICK.	Avalia comportamentos relacionados com: Capacidade – Objectivos de Trabalho / Potencial de Liderança – Ascendente / Actividade / Natureza Social - Sociabilidade / Atitude Perante o Trabalho / Temperamento - Maturidade Emocional / Subordinação.	Aplica-se no recrutamento de todas as funções indirectas a produção.
Testes de Inteligência Geral, também, de-signados por RAVEN, o nome do seu autor	Capacidade para estabelecer comparações lógicas e raciocinar com analogia / Avalia a capacidade de análise as acções de ordenação, bem como, as de integração.	Aplica-se no recrutamento de todas as funções indirectas a produção.

Continua

Testes	Descrição	Aplicação
Teste Espacial	Capacidade de recriar imagens espaciais que podem ser manipuladas e comparadas.	Aplica-se no recrutamento de Engenheiros.
Teste Numérico	Avalia a Capacidade Individual para pensar de forma indutiva. É particularmente importante para trabalhos que exigem raciocínios.	Aplica-se no recrutamento para as áreas de Contabilidade/ Gestão / Planeamento.
Atenção Concentrada	Avalia a capacidade de adaptação a tarefas que requerem atenção aos detalhes e a rapidez com que o fazem.	Aplica-se no recrutamento para as áreas de Contabilidade/ Gestão / Planeamento / Administrativos excepcionalmente a Engenheiros.

Quadro 1: Resenha dos principais testes psicotécnicos aplicados.

Fonte: Própria a partir de bibliografia sobre o tema.

2.2.Gestão de Clientes

Além das actividades realizadas na área comercial e na área de recrutamento e selecção, o estagiário, teve, também, algum contacto com a área de gestão de clientes. Esta área envolve relações, quer com clientes, quer com colaboradores. A responsabilidade da realização de todo o tipo de contratos está imputada a esta área.

2.2.1. Gestão de Cliente e Colaboradores

Ao nível da gestão de clientes e colaboradores, foram desenvolvidas algumas funções relacionadas com o atendimento ao público. A ser assim o estagiário, constituía o primeiro contacto de quem se deslocava à delegação, bem como de quem o fazia

telefonicamente. Neste papel o estagiário sentiu a necessidade de transmitir uma boa imagem da empresa, na medida em que essa função o colocava como a primeira imagem de quem procurava os serviços da Tempo –Team.

2.2.2. Gestão de clientes e contratual

As acções que respeitam a contratos não estão acessíveis aos estagiários, nomeadamente no que diz respeito à realização de qualquer contrato, à cessação dos mesmos e de quaisquer outros factores ligados às obrigações legais. Ainda que com estas limitações, foi possível ao estagiário observar a realização dos mesmos por parte da Dra. Sofia Reis.

Embora, não havendo autonomia total para se poder desempenhar estas funções, a observação dos procedimentos permitiu adquirir noções gerais relativas a todo o processo inerente à gestão de clientes e contratual. Em síntese, os procedimentos consistem em,

- Previamente à realização de contrato com um candidato, validar todos os seus dados, como também dos documentos de identificação no programa BWS.
- Após a validação dos dados, executar a ficha do colaborador, onde constam: dados pessoais, recibos de vencimento, modo de pagamento, contratos, processos, feedback, férias, dossier legal e dados da segurança social.
- Actualizar os dados dos colaboradores sempre que fosse necessário.
- Esclarecer o novo colaborador relativamente a questões legais e contratuais.
- Elaborar o contrato do utilizador de trabalho temporário (CUTT) e do contrato de trabalho temporário (CTT).
- Comunicação à Segurança Social a contratação do colaborador e participação à Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT) no caso da contratação de colaboradores estrangeiros.
- Garantir a realização dos exames médicos necessários.

- Organizar o tratamento administrativo do processamento de vencimentos e de facturas, de acordo com as folhas de horas recepcionadas e de acordo com os prazos acordados.
- Acompanhar os colaboradores admitidos no seu processo de integração no cliente (período experimental).
- Actualizar o mapa de controlo de colaboradores colocados nos clientes.
- Enviar inquéritos de satisfação a clientes e colaboradores.
- Executar a cessação de contratos de clientes e de colaboradores, logo que as circunstâncias o detêm.

2.3.Área Comercial

O estágio permitiu um contacto com a área comercial da delegação da Tempo – Team na Covilhã. Foi possível observar *in loco* a metodologia de prospecção de mercado, ou seja, a pesquisa de novas empresas, potenciais clientes, quer no distrito da Guarda, quer no distrito de Castelo Branco. A metodologia utilizada suportava-se fundamentalmente em estar atento a toda e qualquer empresa nova que aparecesse no raio de acção territorial da Tempo - Team. Logo que se verificava a constatação de uma empresa nova, surgia o cliente potencial, perante essa evidência, havia que recolher toda a informação relativa à nova empresa, na internet, mais propriamente nos sites www.cofacesservicos.pt e www.pai.pt. O objectivo último desta pesquisa consistia em acrescentar à carteira de clientes da delegação novas áreas de expansão.

A concretização da inserção dos potenciais clientes na base de dados relativa a clientes, fazia-se sobre uma folha de cálculo Excel. Esta base de dados organiza-se por cores, de forma a se poder visualizar os diferentes níveis de contactos já realizados. Por exemplo, atribuíam-se a cor azul – escuro às empresas clientes; a cor verde às empresas visitadas; a cor azul - claro às empresas contactadas via telefone ou e-mail; a cor cinzenta às empresas contactadas anteriormente e que não se tornaram clientes efectivas; a cor rosa às empresas alvo para o ano em curso, neste caso ano 2010.

Esta base de dados denominada Prospect Comercial contém todas as informações necessárias sobre as empresas, tais como morada, contactos telefónicos, sector de actividade, número de contribuinte, código de classificação das actividades económicas (CAE), data, tipo de acção e por último a descrição/ resultados da acção.

O processo de transformar potenciais clientes em clientes efectivos, após a fase de pesquisa e inserção na base de dados, exigia contactos telefónicos, marcação de reuniões e visitas às empresas, quer às novas, quer àquelas que estando no mercado tinham anteriormente recusado os serviços Tempo – Team.

Após realização de contactos prévios, reuniões e, mesmo visitas às empresas, algumas solicitavam à Tempo – Team uma apresentação de cadernos de encargos relativos aos serviços disponibilizados, de forma a poderem decidir ou não o recurso aos serviços em apreço. Através do programa interno *Business Work and Solutions*, a consultora comercial estava em condições de poder satisfazer o pedido.

Conclusão

A realização deste estágio permitiu aplicar diversas matérias aprendidas ao longo do curso de Gestão de Recursos Humanos e alcançar os objectivos definidos inicialmente no Plano de Estágio. Acresce a esta concretização dos objectivos os conhecimentos adquiridos no seio da organização, por via das relações laborais estabelecidas e pelo bem-estar transmitido pelo espírito de equipa encontrado.

Tendo em conta o cenário onde se desenvolveu o estágio, um contacto permanente com o mundo do trabalho temporário, o estagiário foi conduzido a reflectir sobre essa temática. Foi possível observar como é difícil a procura de emprego, ainda que se tenha tomado consciência de que existem pessoas que se acomodam com o subsídio de desemprego e que se recusam a aceitar trabalho quando contactadas, há contudo pessoas com bastante vontade de trabalhar e, ainda, outras que apesar das suas habilitações literárias se sujeitam a trabalhos irrisórios, pois não conseguem melhor oferta.

Ainda que se tenha presenciado desempregados “exigentes” com as propostas de trabalho que lhe eram apresentadas, importa referir que, também, as empresas tendem a procurar colaboradores para trabalhos mal pagos e horários excessivos, ou mesmo empresas que solicitam colaboradores para apenas um mês, ou mesmo por uma semana. Outro aspecto que fez pensar o estagiário prende-se com o facto de algumas profissões poderem vir a desaparecer, pelo facto de não encontrarem técnicos especializados para as desempenhar, por exemplo aquilo que se observou ao nível de carpinteiros e/ou serralheiros, profissões pelas quais os jovens parecem não manifestar interesse.

O contacto directo com o público decorrente do facto de o estagiário ter agido principalmente na área de Recrutamento e Selecção, constituiu uma tarefa enriquecedora e também permitiu amadurecer nalguns domínios.

Considera-se que, de um modo geral, foram cumpridos os objectivos definidos inicialmente. Os conhecimentos adquiridos ao longo do curso foram essenciais ao bom desempenho. É um facto que a prática se revela uma realidade bastante diferente, mas sem uma base teórica seria uma tarefa extremamente difícil de realizar.

Bibliografia

- Brenner, Doris e Frank (2004), Testes Psicotécnicos, Editorial Presença.
- Caetano, António e Vala, Jorge (2002), Gestão de Recursos Humanos, RH Editora.
- Cardoso, Avelino Alves (2005), Recrutamento e Selecção de Pessoal, Lidel.
- www.tempo-team.pt
- Intranet – Tempo - Team

Anexos