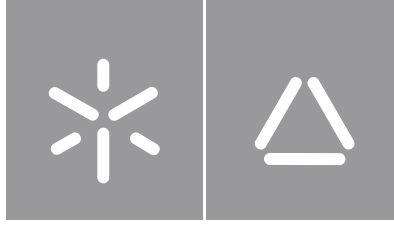


**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Ana Sara Gonçalves do Espírito Santo

**Os Processos de Recrutamento e Seleção para Trabalho Temporário: uma análise sociológica.**





**Universidade do Minho**  
Instituto de Ciências Sociais

Ana Sara Gonçalves do Espírito Santo

**Os Processos de Recrutamento e Seleção  
para Trabalho Temporário: uma análise  
sociológica.**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Sociologia  
Área de especialização em Organizações e Trabalho

Trabalho efetuado sob a orientação do  
**Professor Doutor Ivo Manuel Pontes Domingues**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### ***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações  
CC BY-NC-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



## **Agradecimentos**

Ao Professor Doutor Ivo Domingues, pelo apoio prestado durante todo o processo de realização deste relatório e pelo conhecimento partilhado. Obrigada por me incentivar a fazer mais e melhor.

À *Leader* Empresa de Trabalho Temporário por me ter recebido e integrado na equipa da agência de Braga. Obrigada por todo o conhecimento partilhado.

*Para os que estão comigo em cada conquista*

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **Resumo**

### **O Processos de Recrutamento e Seleção para Trabalho Temporário: uma análise sociológica.**

As diversas formas de trabalho tem sofrido algumas alterações, assim a imagem clássica do trabalho tem vindo a desvanecer-se. Assumindo uma identidade mais liberal, o trabalho tende a organizar-se de forma menos rígida relativamente a contratos, estatuto, horário e remuneração, os quais se regem por modalidades diferentes: trabalho em tempo parcial, trabalho ao domicílio, trabalho independente e o recurso a agências de trabalho temporário. O trabalho temporário analisa-se num esquema contratual atípico e assiste-se a uma relação protagonizada por três sujeitos, em lugar da dialética trabalhador-empregador surge uma dialética mais complexa, entre trabalhador temporário, empresa de trabalho temporário e a empresa utilizadora, dando azo, portanto, a um modelo tripartido de vínculo laboral que, enquanto tal, foge ao paradigma clássico da relação de trabalho. Esse modelo tripartido tem práticas de gestão de recursos humanos singulares.

O presente relatório expressa uma reflexão voltada para a análise das distintas tarefas relativas aos processos de recrutamento e seleção decorrentes do estágio realizado na *Leader* Empresa de Trabalho Temporário. A produção deste relatório é resultado da observação direta e participante aleada à revisão da literatura. Pretende-se estabelecer uma análise sociológica esclarecedora e compreensiva das experiências vividas, tratando-se, de uma análise das práticas sociais inerentes aos processos de recrutamento e seleção de trabalho temporário.

**Palavras-chave:** Agências de Trabalho Temporário; Esquema Contratual Atípico; Recrutamento e Seleção; Trabalho Temporário.

## **Abstract**

### **The Recruitment and Selection Processes for Temporary Work: a sociological analysis**

The various forms of work have been subject to some changes and the classical conception of work has been waning. Assuming a more liberal identity, work tends to be less rigid under the contractual terms, status, hours and, wages, which are now governed by different modalities: part-time, homework, independent work, and the use of temporary employment agencies. Temporary work, instead of the typical bilateral relationship between the employer and the employee, assumes an atypical trilateral contractual structure between the temporary worker, the temporary work company, and the user company, giving rise to a tripartite model of the employment relationship that, as such, escapes the classic contractual archetype. This tripartite model has unique human resource management practices.

This report is a reflection focused on the analysis of the different functions related to the recruitment and selection processes that resulted from the internship carried out in the Leader Temporary Work Company. It is the result of direct and participant observation in the aforementioned internship and of the review of the current literature that exists on the subject. The purpose of it is to establish a sociological analysis that clarifies and understands the experiences lived, reflecting on the social practices involved in the recruitment and selection processes of temporary work.

**Keywords:** Atypical Contractual Scheme; Recruitment and selection; Temporary Work Agencies; Temporary job.

## Índice

Resumo.....	vi
Abstract.....	vii
Lista de abreviaturas .....	x
Introdução.....	1
<b>1. Caracterização da Organização Acolhedora</b> .....	3
<b>1.1. Apresentação da Leader Empresa de Trabalho Temporário</b> .....	3
<b>1.2. Qualidade, Prevenção e Meio Ambiente</b> .....	5
<b>1.3. Organograma</b> .....	5
<b>2. Enquadramento Teórico</b> .....	6
<b>2.1. Evolução das Formas de Trabalho</b> .....	6
<b>2.2. Abordagem Jurídica do Trabalho Temporário em Portugal</b> .....	7
<b>2.3. Dados Estatísticos sobre Trabalho Temporário em Portugal</b> .....	10
<b>2.4. Discussão Teórica sobre Trabalho Temporário</b> .....	12
<b>2.5. A Satisfação dos Trabalhadores Temporários</b> .....	14
<b>2.6. Gestão de Recursos Humanos</b> .....	15
<b>2.7. Recrutamento e Seleção</b> .....	16
<b>3. Contexto do Estágio</b> .....	18
<b>3.1. Atividades Desenvolvidas</b> .....	19
<b>3.1.1. Trabalho Administrativo Geral da Agência</b> .....	19
<b>3.1.2. Acolhimento e Integração</b> .....	20
<b>3.1.3. Alimentação da Base de Dados</b> .....	21
<b>3.1.4. Criação e Publicação de Anúncios</b> .....	22
<b>3.1.5. Recrutamento e Seleção</b> .....	22
<b>3.2. Cadeia de Valor das Atividades Desenvolvidas</b> .....	24
<b>3.3. Fluxograma das Tarefas que Compõem a Cadeia de Valor</b> .....	25
<b>4. Metodologia</b> .....	26
<b>5. Análise Sociológica</b> .....	27
<b>5.1. Conceitualização de Mentira</b> .....	29
<b>5.2. Mentira em Contexto Organizacional</b> .....	31
<b>5.3. As Estruturas da Seleção de RH</b> .....	36

<b><u>5.4. Significação, Signos e Estereótipos</u></b> .....	42
<b><u>6. Conclusão</u></b> .....	48
<b><u>Referências bibliográficas</u></b> .....	50
<b><u>Anexo 1</u></b> .....	55
<b><u>Anexo 2</u></b> .....	56
<b><u>Anexo 3</u></b> .....	57

## **Lista de abreviaturas**

<b>Leader ETT</b>	Leader Empresa de Trabalho Temporário
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>CV</b>	Curriculum Vitæ
<b>CTT</b>	Contrato de Trabalho Temporário
<b>CUTT</b>	Contrato de Utilização de Trabalho Temporário
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>IEFP</b>	Instituto do Emprego e Formação Profissional



## **Introdução**

O presente relatório foi realizado no âmbito de Estágio Curricular em Sociologia – Organizações e Trabalho, ciclo de estudo conducente ao grau de mestre na Universidade do Minho. A instituição acolhedora foi a *Leader* Empresa de Trabalho Temporário e o estágio teve a duração de quatro meses na agência de Braga. Esta é composta por duas técnicas de RH (Recursos Humanos) e um Comercial. O tema central deste relatório prende-se com os processos de recrutamento e seleção. Assim, para a execução deste mesmo relatório recorri à observação direta e participante sendo que o campo de análise foi organização *Leader* Empresa de Trabalho Temporário, agência de Braga. No exercício do trabalho, foram observados os encontros interpessoais de colegas, de candidatos/as e colaboradores/as. Neste sentido, utilizar a técnica de observação participante na investigação permitiu estar desperta ao aparecimento ou à modificação de comportamentos, assim como, aos efeitos que eles originarem. A reflexão assenta na explicação de situações ocorridas em contexto de estágio e analisá-las com base teórica disponível. Recorrer às teorias sociológicas permitiu estabelecer uma conformidade entre as experiências vividas e a fundamentação teórica. Enquanto estagiária, assegurei a receção e acolhimento de candidatos/as e colaboradores/as na agência apoiei, ainda, as técnicas de RH, no conjunto de tarefas administrativas e burocráticas e ainda na área de recrutamento e seleção.

O relatório está dividido em 6 capítulos. O primeiro capítulo é relativo à apresentação da instituição acolhedora e do seu funcionamento. Segue-se o enquadramento teórico onde é abordada a evolução das formas de trabalho, a abordagem jurídica do trabalho temporário em Portugal, assim como os dados estatísticos de trabalho temporário em Portugal. Ainda neste capítulo procede-se a uma discussão teórica sobre o trabalho temporário e a satisfação de trabalhadores temporários, assim como o enquadramento teórico sobre gestão de recursos humanos e recrutamento e seleção. O terceiro capítulo diz respeito ao contexto do estágio realizado, nele estão inseridas as atividades desenvolvidas e ainda a cadeia de valor dessas mesmas atividades. O quarto capítulo trata da metodologia e o quinto corresponde a uma análise sociológica sobre as experiências vivenciadas em contexto de estágio, abordando a questão da mentira e dos estereótipos, signos e significação em torno do processo de recrutamento e seleção. Este capítulo trata-se de uma sistematização de teorias sobre a problemática dos processos de recrutamento e seleção na *Leader* ETT (Empresa de Trabalho Temporário). O objetivo primordial é perceber o que influencia a escolha de um/a candidato/a e ainda perceber os mecanismos do

recrutamento e seleção. Em anexo encontram-se documentos complementares para a realização deste relatório.

## 1. Caracterização da Organização Acolhedora

### 1.1. Apresentação da Leader Empresa de Trabalho Temporário

O *Groupe Leader* é um conjunto de Agências de Recursos Humanos no ramo do Trabalho Temporário desde 1992, presente em Portugal desde 2003, conta atualmente com seis agências a nível nacional: Valença, Vila Nova de Gaia, Braga, Vila Nova de Famalicão, Aveiro e Lisboa. A nível internacional, o Grupo *Leader* possui 150 agências em toda a França, 1 agência no Luxemburgo, 1 agência nos Países Baixos e 8 agências na Suíça.

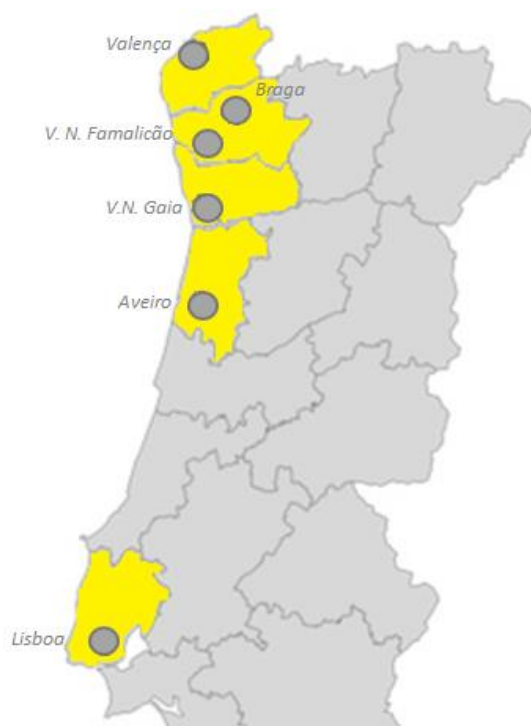


Fig. 1- Agências *Leader* em Portugal

A *Leader* Empresa de Trabalho Temporário caracteriza-se como sendo *forte*, na medida em que tenta encontrar a melhor compatibilidade entre os colaboradores e as profissões disponíveis, ouvi-los ativamente para assim oferecer um serviço personalizado, conseguindo aconselhar e acompanhar ao longo de toda a sua prestação; *próxima*, uma vez que tem como regra basilar a proximidade dos seus interlocutores, a sua autonomia e competência como também as ferramentas informáticas, que permitem levar com eficiência a solução pertinente aos pedidos; de *confiança*, uma vez que privilegia o acompanhamento personalizado de todos os seus

---

<sup>1</sup> Toda a informação referente ao Grupo *Leader* foi cedida pela empresa e encontra-se disponível em <http://www.grupoleader.pt/> e <https://www.groupeleader.com/>.

pedidos, a gestão administrativa otimizada em conformidade com a legislação, o sistema de gestão integrado certificado ISO 26000 são provas da qualidade e rigor que o *Groupe Leader* oferece. Recrutamento e Seleção, Gestão Administrativa, Gestão Contratual, Gestão de Carreiras e de Acolhimento, Integração e Formação de pessoas no mercado de trabalho são atividades desenvolvidas pela *Leader*, através da sua eficiência, flexibilidade, rapidez e proximidade, permitindo a melhoria também da Gestão de Recursos Humanos das suas empresas clientes.

Atuando num contexto de rápida alteração e de necessidade de adaptação, o *Groupe Leader* assim como as suas subsidiárias tem como grande objetivo reforçar a sua responsabilidade social assumindo que a empresa tem um papel determinante a jogar na implementação do desenvolvimento sustentável nas nossas sociedades modernas. Em 2009, torna-se membro do *Global Compact 2*, e é desde então que aplica a sua carta mundial de boas práticas nos domínios dos Direitos Humanos, das normas do trabalho, do meio ambiente e da luta contra a corrupção: a noção de responsabilidade social e ambiental é desenvolvida internamente e conhecida pelos colaboradores há muitos anos. A política de responsabilidade social do *Groupe Leader* é um elemento indispensável na estratégia da empresa. Ela reflete um desejo crescente de ligar o desenvolvimento da sua atividade com o forte sentido da sua responsabilidade, associado a ações concretas, fundamentadas, a favor de uma abordagem ética da sua atividade, da preservação do ambiente e do desenvolvimento profissional dos seus/suas colaboradores/as. Em março de 2012 conseguiu obter a avaliação AFAQ 26000. O Grupo *Leader* tornou-se assim a primeira empresa francesa no setor do emprego avaliada ao nível de maturidade pela AFAQ / AFNOR ISO 26000 <sup>3</sup>. Esta avaliação mostra, claramente, a maturidade da empresa em matéria de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social.

---

<sup>2</sup> *Global Compact*: trata-se da Iniciativa proposta pela Organização das Nações Unidas para encorajar as empresas a adotar políticas de responsabilidade social, disponível em <https://www.unglobalcompact.org/>

<sup>3</sup> A ISO International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização) 26000 verifica os métodos usados numa organização para alcançar o desenvolvimento sustentável envolvendo todos os participantes, defini e executa uma política de responsabilidade social e processos de responsabilidade social na organização.

## **1.2. Qualidade, Prevenção e Meio Ambiente**

De forma a dar continuidade ao controlo do seu crescimento e para satisfazer com mais eficácia as necessidades e expectativas dos seus parceiros, o *Groupe Leader* implementou um Sistema de Gestão que integra as dimensões de Qualidade, Segurança, Higiene e Meio Ambiente. Aos/Às colaboradores/as temporários/as são realizados testes específicos, por categoria e profissão para o conhecimento do conceito de segurança, aleado à apresentação pelos profissionais de agências antes de cada delegação da função que será exercida pelo colaborador e dos riscos associados. Tendo como foco primordial atingir o objetivo dos "*Zero Acidentes*", a *Leader* Empresa de Trabalho Temporário, sensibiliza todos os/as seus/suas colaboradores/as para a diminuição do número de situações perigosas. Esta atividade é focada na consciencialização de que os/as colaboradores/as são responsáveis pelo seu comportamento, que devem prevenir o consumo de álcool e drogas nos locais de trabalho e que existe um plano de ações com as empresas utilizadoras para envolver todos os seus parceiros neste processo de melhoria contínua. A *Leader* Empresa de Trabalho Temporário desenvolve, também, ferramentas de prevenção personalizadas e ações de formação específicas para atender às necessidades, os meios disponíveis são personalizados para cada empresa cliente.

## **1.3. Organograma**

As relações hierárquicas e as divisões por setores, departamentos e por cargos que existem numa empresa e, ainda, as relações de comunicação existentes entre eles são representadas pelo organograma. Em anexo<sup>4</sup> está ilustrado o organograma funcional do *Groupe Leader* em território nacional com o objetivo de apresentar a hierarquização entre as diversas agências e a administração da empresa. No topo está o presidente do *Groupe Leader*, Jean Philippe Papin. Seguidamente, representando todas as agências em Portugal estão Maria Peixoto e Carlos Vaz. Sediado em Braga está o núcleo da empresa constituído por três pessoas: Patrick Esteves (Responsável de Serviços), António Carvalho (Contabilista) e Sara Gonçalves (Técnica de RH). As Agências de Braga, Vila Nova de Famalicão, Vila Nova de Gaia estão estruturadas da seguinte maneira, dois técnicos de RH e um comercial cabendo a um membro da equipa o cargo de responsável pela agência, as agências de Aveiro e Lisboa são compostas por um técnico de RH

---

<sup>4</sup> O organograma funcional do *Groupe Leader* em território nacional está em anexo, página 57.

e um comercial, por sua vez a agência de Valença é composta por três técnicos de RH e um comercial, havendo de igual modo um responsável pela agência.

## **2. Enquadramento Teórico**

### **2.1. Evolução das Formas de Trabalho**

A imagem clássica do trabalho tem vindo, atualmente, a desvanecer-se, uma vez que se desenvolveram diversas formas de trabalho. A literatura mostra que as formas burocráticas mais rígidas de organizar o trabalho foram substituídas por formas mais flexíveis que enfatizam a flexibilidade na gestão de recursos (espaço, tempo, pessoas), aprendizagem contínua, empoderamento e achatamento dos níveis hierárquicos, mudanças que estimulam o alinhamento dos interesses dos trabalhadores e suas chefias, a melhoria da inovação, produtividade e qualidade (Smith, 1997). A literatura igualmente mostra que esta mudança não cria quebra substancial na hierarquia tradicional do trabalho (Smith, 1997). Quer pela sua duração, a sua regularidade ou duração de contrato. Até ao advento dos anos 70 e, essencialmente, durante os 30 anos gloriosos, vender o seu trabalho era, pois, estar empregado, isto é, socialmente integrado e atuando no palco mais representativo da realidade socio laboral- a grande empresa industrial (Cerqueira, et al., 2000). A forma de integração social pelo trabalho na típica sociedade industrial conseguia-se através do vínculo de subordinação jurídica de trabalho repetido e contínuo, desenvolvido no seio da grande empresa industrial (Cerqueira, et al., 2000). Neste contexto, qualquer outra forma de trabalho e de relacionamento laboral é considerada atípica porque é diferente relativamente à norma. À medida que as organizações se reconfiguram e o emprego assume uma identidade mais liberal, o trabalho tende igualmente a organizar-se de forma menos rígida como, por exemplo, estatuto, horário, renumeração e contratos, os quais se regem por modalidades diferentes (Cerqueira, et al., 2000). Os empregadores utilizam cada vez mais um leque de opções que evoluem das formas tradicionais de trabalho para novos arranjos e diferentes compromissos em termos de tempo de trabalho e de regimes contratuais, cada vez mais generalizados e apelidados de trabalho flexível (Cerqueira, et al., 2000). Trabalho em tempo parcial, trabalho ao domicílio, trabalho independente e o recurso a agências de trabalho temporário distanciam-se dos contornos e dos conteúdos das formas de emprego convencionais constituindo, frequentemente, uma alternativa ao emprego tradicional (Cerqueira, et al., 2000). Paralelamente, os trabalhadores deixam de ser considerados fornecedores de mão de obra no conceito tradicional para passarem a ser encarados como prestadores de

serviços (Cerdeira, et al., 2000). Conclui-se, portanto, que à medida que as organizações se reconfiguram a forma de trabalho e relacionamento laboral tradicionais são substituídos por regimes contratuais atípicos dando assim resposta à crescente procura da flexibilidade de trabalho.

A mudança formal da relação laboral mudou a relação bilateral que preenche, por inteiro, a vida laboral do cidadão-trabalhador. Neste modelo, o trabalhador presta a respetiva atividade em prol de um único sujeito definido que o remunera, com vocação para perdurar no tempo, isto é, o emprego normal ou típico é um emprego permanente, de duração indefinida ou indeterminada, em que o trabalhador labora para quem o retribui, sendo um trabalho que tem a empresa por palco de execução (Amado, 2014). No entanto, vivemos em tempos líquidos numa época em que reina a ânsia de um grande dinamismo e numa sociedade altamente volátil, marcada pelo risco, pela incerteza e pela instabilidade (Bauman, 2007). É aqui que a tradição ou, melhor, a relação laboral *standard* deixa de ser o que era, sendo cada vez mais numerosos e significativos os desvios a esta relação (Amado, 2014). O empregador único parece amiúde, cindir-se em dois, em virtude da progressiva expansão da atividade das chamadas empresas de trabalho temporário. Fenómenos como estes põem em xeque o paradigma clássico do contrato de trabalho (Amado, 2014). O recurso a trabalho temporário ou parcial aumentou a descontinuidade das carreiras e trouxe maior fluidez às trajetórias laborais (Valenduc, 2006), reduzindo a probabilidade de um trabalhador permanecer na mesma empresa até ao fim da sua carreira (Barroso, 2014). Focemo-nos, agora, no enquadramento jurídico do trabalho temporário.

## **2.2. Abordagem Jurídica do Trabalho Temporário em Portugal**

Esta mudança contratual teve correspondente mudança de enquadramento legislativo. Apesar de esta modalidade contratual ter uma longa sedimentação prática e legislativa nalguns dos países europeus, em Portugal a sua formalização é mais recente. A primeira tentativa de regulamentação<sup>5</sup> ocorreu, em 1985, através da publicação de um projeto de diploma na Separata do Boletim do Trabalho e Emprego n.º 2, de 21/03/85, porém, foi apenas com o Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de outubro, que veio a ser institucionalizada, através de publicação no Jornal Oficial. Seguiram-se as alterações introduzidas pelas Leis n.ºs 39/96, de 31 de agosto, 146/99, de 1 de setembro, e 99/2003, de 27 de agosto. No período compreendido entre os anos 50 e

---

<sup>5</sup> Toda a informação relativa à regulamentação do Trabalho Temporário foi retirada do Diário da República Eletrónico: <https://dre.pt/home/-/dre/548993/details/maximized>

inícios dos anos 80, as grandes empresas industriais já recorriam ao trabalho temporário, no entanto, em Portugal é, em 1962, através de um contrato de *franchising*, legalizado e autorizado, instala-se a primeira empresa de trabalho temporário em Portugal – *Manpower* (Jesus, 2004). O surgimento deste tipo contratual é justificado e correlacionado com a guerra colonial, face à urgência da mobilização da mão de obra feminina em substituição da masculina, então deslocada (Jesus, 2004). Assim, a partir do anos 80, esta prática de contratação laboral difunde-se a todos os tipos de atividades e tipos de empresas, todavia, a falta de regulamentação conduzia a práticas de trabalho ilegais e marginais, sendo, portanto, como supramencionado, a urgente regulamentação por parte do Governo, que viria a ocorrer em Outubro de 1989, a qual veio preencher um vazio legislativo e dar início ao processo da flexibilização (Jesus, 2004). Deixou, por isso, a partir dessa altura, de ser um negócio jurídico atípico para passar a ser um contrato tipificado. A sua qualificação não é unânime, sendo que é entendido, segundo alguns autores, como contrato típico, embora outros privilegiem a sua qualificação como modalidade de trabalho atípico (Ribeiro, 2014). O trabalho temporário passou, assim, a fazer parte integrante das modalidades de trabalho em Portugal.

A nova relação laboral envolve novos agentes. O trabalho temporário analisa-se num esquema contratual atípico e assiste-se a uma relação protagonizada por três sujeitos (Amado, 2014). Em lugar da dialética trabalhador-empregador surge uma dialética mais complexa, entre trabalhador temporário, empresa de trabalho temporário e a empresa utilizadora, dando azo, portanto, a um modelo tripartido de vínculo laboral que, enquanto tal, foge ao paradigma clássico da relação de trabalho como supramencionado (Amado, 2014). Este esquema contratual atípico liga os sujeitos através de dois negócios jurídicos, a saber: contrato de trabalho celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e o trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante a retribuição daquela, a presar temporariamente a sua atividade a utilizadores, mantendo o vínculo jurídico-laboral à empresa de trabalho temporário; e o contrato de utilização de trabalho temporário, contrato este de prestação de serviço celebrado entre um utilizador e uma empresa de trabalho temporário, pelo qual este se obriga, mediante retribuição, a ceder àquele um ou mais trabalhadores temporários (Amado, 2014). Uma vez parte integrante das modalidades de trabalho em Portugal, o trabalho temporário introduz novos elementos à relação laboral à qual estávamos familiarizados entre empregador-trabalhador da qual emerge um contrato de trabalho. Esta relação é substituída por uma outra composta por três agentes da qual decorrem dois contratos, um de trabalho e outro de prestação de serviço.



O trabalho temporário está legalmente consagrado. De acordo com a legislação em vigor do Código do Trabalho<sup>6</sup>, através do Decreto-Lei n.º 260/2009, de 25 de setembro. Empresa de trabalho temporário está nele entendido como, a pessoa singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária de trabalhadores a empresas utilizadoras. Entende-se por trabalhador temporário a pessoa que celebra com uma empresa de trabalho temporário um contrato de trabalho temporário ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária. Por utilizador/empresa utilizadora, compreende-se como sendo a 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. Este esquema contratual atípico trata-se de um modelo relacional tripartido, mas não propriamente triangular visto que não existe um contrato entre o trabalhador e a empresa utilizadora, o certo é que o trabalho temporário é um fenómeno em nítida ascensão, desde o último quartel do século passado (Amado, 2014). Em suma, a empresa de trabalho temporário remunera o trabalhador temporário e a empresa utilizadora remunera a empresa de trabalho temporário e ambas exercem as suas prerrogativas sobre o trabalhador, cabendo o exercício do poder disciplinar à empresa de trabalho temporário e competindo o poder de direção à empresa utilizadora (Amado, 2014). Neste esquema contratual, ainda que seja constituído por três elementos não existe uma relação direta entre si, veja-se que o trabalhador temporário acabar por ter que obedecer a duas entidades, ou seja, seguir ordens e trabalhar para a empresa utilizadora, mas ser remunerado pela empresa de trabalho temporário.

Definidas e restringidas por lei<sup>7</sup>, as situações que podem conduzir à celebração de contratos de utilização de trabalho temporário são as seguintes: substituição direta ou indireta de trabalhador ausente ou que se encontre impedido de desempenhar a sua função; substituição direta ou indireta de trabalhador em relação ao qual esteja pendente em juízo de ação de apreciação da licitude de despedimento; substituição direta ou indireta de trabalhador em situação de licença sem retribuição; substituição do trabalhador a tempo completo que passe a prestar trabalho a tempo parcial por período determinado; atividade sazonal; acréscimo excecional de atividade da empresa; execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro; necessidade intermitente de mão de obra, determinada por flutuação da atividade durante dias ou partes de dia, desde que a utilização não ultrapasse semanalmente

---

<sup>6</sup> Artigo 2.º do Código do Trabalho- Regime Jurídico do Exercício e Licenciamento das Agências privadas de Colocação e das Empresas de Trabalho Temporário. p. 525-526

<sup>7</sup> Artigo 140.º e 175.º do Código do Trabalho- Admissibilidade de contrato de trabalho a termo resolutivo e Admissibilidade de contrato de utilização de trabalho temporário. p. 77 e 89.

metade do período normal de trabalho maioritariamente praticado no utilizador; necessidade intermitente de prestação de apoio familiar direto, de natureza social, durante dias ou partes de dia e, ainda, realização de projeto temporário, designadamente instalação ou reestruturação de empresa ou estabelecimento, montagem ou reparação industrial. Na *Leader* ETT as celebrações de utilização de trabalho temporário são essencialmente por acréscimo excepcional de atividade da empresa cliente, execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro e/ou atividade sazonal.

### 2.3. Dados Estatísticos sobre Trabalho Temporário em Portugal

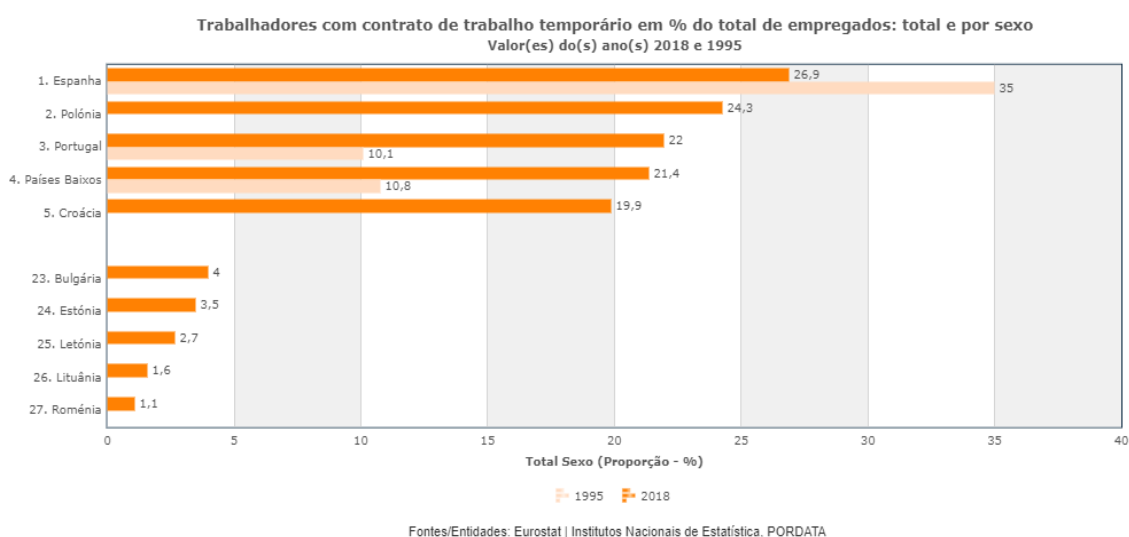


Fig.2- Fonte: Instituto Nacional de Estatística, PORDATA

Grupos/Países	Sexo					
	Total		Homens		Mulheres	
Anos	1995	2018	1995	2018	1995	2018
Grécia	10,2	11,3	9,5	9,5	11,2	13,5
Hungria	x	7,3	x	6,7	x	7,9
Irlanda	10,2	9,9	8,7	9,5	12,3	10,4
Itália	7,2	17,1	6,0	16,6	9,2	17,7
Letónia	x	2,7	x	3,0	x	2,4
Lituânia	x	1,6	x	1,7	x	1,4
Luxemburgo	x	9,8	x	9,1	x	10,7
Malta	x	7,9	x	7,3	x	8,6
Países Baixos	10,8	21,4	8,5	19,9	14,1	23,0
Polónia	x	24,3	x	23,5	x	25,1
Portugal	10,1	22,0	9,2	22,0	11,3	22,0
República Checa	x	8,4	x	6,5	x	10,6
Roménia	x	1,1	x	1,2	x	0,9
Suécia	13,0	± 15,9	11,0	± 14,3	14,8	± 17,6
Reino Unido	6,9	5,5	6,1	5,1	7,8	5,8
Islândia	6,2	9,4	5,4	7,9	6,9	11,0
Noruega	u 13,2	8,5	u 10,4	7,5	u 16,1	9,5
Suíça	x	13,1	x	13,1	x	13,1

Fontes/Entidades: Eurostat | Institutos Nacionais de Estatística, PORDATA

Fig.3 - Fonte: Instituto Nacional de Estatística, PORDATA

Segundo os dados estatísticos, referentes ao ano de 2018, constata-se que Portugal ocupa o terceiro lugar do país com trabalhadores com contrato de trabalho temporário em percentagem do total de empregos. Destaca-se, assim, no ano de 2018, com 22% mais 9.9 % do total de trabalhadores com contrato de trabalho temporário em 1995. Por sua vez, é possível verificar que, em 1995, a população do sexo masculino com contratos de trabalho temporário era de 9.2% enquanto que a população do sexo feminino detinha 11.3 %; comparativamente com o ano de 2018, os valores são equiparados uma vez que apresentam ambos 22%. Leva-nos a concluir que, em 1995, a população feminina detinha a maior percentagem de contratos temporários em 2018, ambos os sexos se encontram equiparados. Ocupando o terceiro lugar do pódio, competindo com os 27 restantes países da UE conseguimos perceber que há, de facto, uma grande adesão à modalidade de trabalho atípica como tem vindo a ser denominada.

## **2.4. Discussão Teórica sobre Trabalho Temporário**

O trabalho temporário é, pela literatura, considerado como uma forma de emprego não regular, flexível, atípica ou, ainda, como acordos de trabalho mediados pelo mercado (Mitlacher, 2006). A relação descrita como relação típica de trabalho tem sofrido mutações, sendo que, no contexto europeu, muitos países testemunharam a uma proliferação de trabalhos temporários verificando-se que, em 2010, este setor de serviços ajudou a empregar cerca de 2% da população trabalhadora da União Europeia (Janh & Rosholmo, 2014). Percebe-se, dessa forma, que o grupo de trabalhadores designados por temporários são a resposta a uma economia que se tem vindo a flexibilizar (Cerdeira, et al., 2000). O trabalho temporário é, porventura, a manifestação mais significativa do fenómeno global da cedência de mão de obra, reveste uma postura de interação social muito particular em que o trabalho é interpretado pelas empresas de trabalho temporário como um bem capital (Célestim, 2000). O trabalho temporário deve ser entendido como uma nova postura paradigmática que liberta o emprego clássico de uma componente importante da subordinação jurídica que o caracteriza: o poder de direção e de controlo da atividade por parte do empregador. Nesta perspetiva, estamos perante uma nova modalidade de emprego.

Sobressai, desta modalidade de emprego, uma relação contratual de trabalho subordinado, ainda que a subordinação jurídica se divida entre duas entidades, empregador e utilizador e a subordinação económica se restrinja ao empregador. Afastando-se do arquétipo típico do contrato de trabalho, trata-se de uma modalidade particularmente adequada ao ajuste das solicitações do mercado, numa perspetiva mais abrangente do relacionamento laboral (Célestim, 2000). Constata-se uma oposição ao modelo clássico de emprego, caracterizado como assalariado, com uma relação salarial formal, ou seja, este modelo contratual de duração indeterminada, é considerado estável, permitindo o desenrolar de uma carreira a tempo inteiro que providencia a base do rendimento familiar (Célestim, 2000). O trabalho típico aparece, portanto, ligado a uma representação valorizada do trabalho. Todo o trabalho que não apresente as características acima referidas é considerado trabalho atípico, assumindo diversas formas, como o trabalho ao domicílio, o trabalho prestado a uma empresa que juridicamente não é o empregador e trabalho a tempo parcial – por oposição a tempo inteiro (Célestim, 2000). As motivações para o recurso ao modelo contratual atípico são, por exemplo, a economia de custos ligados à gestão de pessoal, em que a utilização de trabalhadores temporários é menos dispendiosa uma vez que liberta as empresas utilizadoras dos custos inerentes ao recrutamento e seleção (Célestim, 2000). Ainda que este modelo contratual atípico não tenha a si associado

uma representação valorizada do trabalho, tem do seu lado a vantagem de se tornar mais flexível e acessível monetariamente nos processos de recrutamento e seleção das empresas.

O impacto teórico do recurso a este modelo contratual atípico não é *claro à priori*. Por um lado, o trabalho temporário pode melhorar o capital humano dos trabalhadores e também fornecer contactos no mercado de trabalho que mais tarde podem utilizar (Janh & Rosholmo, 2014). Nesse caso, as empresas de trabalho temporário podem reduzir o tempo que os candidatos investem à procura de um novo emprego e facilitar a entrada rápida no emprego regular (Janh & Rosholmo, 2014). Por outro lado, contrariamente, pode-se argumentar que quaisquer efeitos no capital humano decorrente do trabalho temporário não podem ser fortes devido à natureza de curto prazo e de baixa qualificação dos empregos temporários, que geralmente estão abaixo das qualificações do trabalhador (Janh & Rosholmo, 2014). Os empregos resultantes das empresas de trabalho temporário podem, até, ser becos sem saída, já que as empresas podem não planear preenchê-los permanentemente, limitando assim as perspetivas regulares de emprego do trabalhador temporário (Janh & Rosholmo, 2014). Consequentemente, o trabalho temporário pode não oferecer oportunidades significativas para o desenvolvimento de redes produtivas de busca de emprego, e pode até impedir a busca direta do mesmo, inibindo o avanço do mercado de trabalho a longo prazo (Janh & Rosholmo, 2014). Ainda assim, algumas vantagens são apontadas a este esquema tripartido, designadamente em matéria de flexibilidade do mercado de trabalho, tratando-se de resposta rápida às necessidades empresariais de mão de obra e aumenta a própria empregabilidade dos trabalhadores (Amado, 2014). O beneficiário, empresa utilizadora, está disposto a pagar um determinado preço – aquele que envolve a celebração do contrato de utilização com a ETT – por um outro tipo de vantagens que daí retira (Vicente, 2014). Desde logo, evitar a constituição de um vínculo laboral direto com o trabalhador fornecido e ainda o facto de não ter de realizar as atividades de seleção e formação, por vezes, demasiado onerosas, para o preenchimento de postos de trabalho a curto prazo (Vicente, 2014). É possível, pois, falar do trabalho temporário como um assunto um tanto sensível, sendo que pode ter potencial como meio de integrar trabalhadores que, de outra forma, teriam problemas para encontrar emprego por conta própria mas, por outro lado, existe o risco de serem empregos sem saída e serem tal como o nome indica, meramente temporários.

## **2.5. A Satisfação dos Trabalhadores Temporários**

A criação de empregos temporários como substitutos aos empregos convencionais surge como supramencionado, no desejo de aumentar a flexibilidade do mercado de trabalho (Booth et al., 2002). A literatura evidencia-nos que o desejo por uma maior flexibilidade de horários é um dos fatores influenciadores no momento de escolha destes trabalhos temporários, uma vez que os trabalhos permanentes não seriam capazes de oferecer essa flexibilidade horária (Morris & Vekker, 2001). Aliada a esta necessidade, está também a falta de melhores opções de trabalhos permanentes (Morris & Vekker, 2001). No entanto, é necessário notar uma certa controvérsia subjacente à procura e oferta de trabalhos temporários, na medida em que os trabalhadores temporários tendem a ganhar salários mais baixos e a ter menos benefícios que os trabalhadores permanentes, no entanto, estão dispostos a aceitar esses trabalhos (Morris & Vekker, 2001). O trabalho temporário é considerado como um escape, uma solução momentânea a curto prazo quando o mercado regular de trabalho se torna insuficiente. Exemplo disso são os/as candidatos/as que recorrem ao trabalho temporário como forma de obter algum, ainda que pouco, rendimento e ao mesmo tempo ter flexibilidade horária que permita conciliar com outro trabalho também ele temporário.

Os trabalhos de índole temporária caracterizam-se por ter um caráter rotativo de trabalhadores, todavia, é este caráter rotativo que nos apresenta os dois lados da moeda (Engellandt & Riphahn, 2005). Veja-se que os trabalhadores temporários quando encaram o seu trabalho como uma ferramenta capaz de lhes facilitar a passagem para empregos permanentes, fazem parte de uma seleção positiva de funcionários que demonstram mais esforço do que os funcionários permanentes (Engellandt & Riphahn, 2005). Existe, no entanto, o outro lado da moeda em que os funcionários temporários podem ser parte integrante de uma seleção de trabalhadores com menor capacidade ou motivação, aceitando a diferença salarial relacionada a esse tipo de emprego, não necessitam de demonstrar empenho e dedicação no seu horário expediente (Engellandt & Riphahn, 2005). A relação entre trabalhadores permanentes e trabalhadores temporários pode ser conflituosa porque os primeiros consideram que os segundos produzem com menos qualidade e com menos vontade de trabalhar, ainda que tenham presente que a sua condição de “permanente” é possível graças à exploração dos “temporários” (Smith, 1997, p.329). A integração dos trabalhadores temporários na cultura organizacional pode ser dificultada e conflituosa se os trabalhadores permanentes os veem como “exército de reserva” (Smith, 1997, p.329). Há, de facto, a percepção popular de que empregos temporários, geralmente, não são tão

desejáveis quando comparados ao emprego permanente e a literatura reitera que os trabalhadores temporários apresentam níveis mais baixos de satisfação no trabalho quando considerados aspetos como a perspectiva de promoção e de carreira, estabilidade no trabalho, formação e rendimentos (Booth et al., 2002). A literatura evidencia-nos que os contratos temporários são, frequentemente, considerados como um componente importante da flexibilidade do mercado de trabalho (Engellandt & Riphahn, 2005). Fornecem aos empregadores uma ferramenta para procurar novos funcionários para um curto período, mas podem ser utilizados como trampolins para um emprego permanente (Engellandt & Riphahn, 2005). No decorrer do estágio foi possível verificar casos em que colaboradores/as da *Leader*ETT tinham começado como trabalhadores/as temporários/as contratados/as para solucionar problemas momentâneos, mas como demonstraram empenho e dedicação passaram a ser trabalhadores/as com contrato direto e permanentes da empresa cliente. Estes contratos temporários podem ser encarados de duas formas - a prospetiva, interessada em que adquirem experiência e formação para as futuras oportunidades de emprego permanente ou a conservadora, considerada como uma maneira de obter vencimento enquanto continuam à procura de uma posição permanente.

## **2.6. Gestão de Recursos Humanos**

O conceito de GRH (Gestão de Recursos Humanos) sofreu uma mutação, passou de uma vertente administrativa para uma vertente mais integrativa e individual, podendo, ainda, concluir-se que deixou de se encarar os recursos humanos como um mero recurso, sem interesse estratégico para uma perceção da sua colossal importância numa organização (Melo & Machado, 2015). Percebe-se, portanto, que a GRH é uma abordagem abrangente e coerente para o emprego e desenvolvimento de pessoas, considerada como uma filosofia sobre como as pessoas devem ser geridas, sustentada por várias teorias relacionadas com o comportamento de pessoas e organizações (Armstrong & Taylor, 2014). Este conceito, no entanto, suscita debate sendo que o termo recursos humanos implica, segundo a literatura, que as pessoas possam ser manipuladas como qualquer outro fator de produção, enquanto se substitui pelo termo “gestão de pessoas” parece favorecer (Schneider, 1987, p.450). Independentemente do termo adotado, a abordagem deve basear-se no princípio, em que as organizações são as pessoas que nela ocupam lugar (Schneider, 1987). Amplamente enquadrado como uma questão de negócios, a GRH ao mesmo tempo que visa apoiar e conquistar objetivos de negócios deve (Keegan & Francis 2010), igualmente, visar construir um relacionamento baseado na confiança, abertura e realização

peçoal (Armstrong & Taylor, 2014). O que se permite concluir é que, de facto, os recursos humanos não são mais considerados como um dos muitos recursos das organizações, mas como o recurso estratégico, representando um fator crítico sem o qual não seria possível competir e ter sucesso.

## **2.7. Recrutamento e Seleção**

Existe relação entre GRH e gestão estratégica das organizações. A GRH tem em si inerentes estratégias que têm como objetivo primordial o alcance de vantagem competitiva por meio de uma força de trabalho altamente comprometida e capaz (Weerakon, 2016). Com estas estratégias as organizações devem garantir empregados produtivos e qualificados que contribuem significativamente para o crescimento da organização (Jawaad et al., 2019). O que se pretende evidenciar é que as práticas de recursos humanos ajudam a construir conexões de troca viáveis entre empresas e trabalhadores. Dediquemos especial atenção aos processos de recrutamento e seleção, pois são uma importante ferramenta na GRH e é através destes dois processos que é possível identificar e desenvolver os trabalhadores que farão a diferença no mercado, que hoje é tão competitivo (Guimarães & Arieira, 2005). É através destes processos que as organizações estão a perceber a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros (Guimarães & Arieira, 2005). O recrutamento é definido como o processo de encontrar e envolver as pessoas de que a organização precisa. A seleção, por sua vez, é a parte do processo de recrutamento relacionada à decisão de que candidatos devem ser nomeados para as vagas de emprego (Armstrong & Taylor, 2014). O recrutamento trata-se do ato de obter nomes dos possíveis candidatos ao cargo enquanto o processo de seleção, como veremos mais adiante, inclui a indicação cuidadosa das pessoas certas para o trabalho (Jawaad et al., 2019). O processo de recrutamento envolve encontrar vários candidatos adequados para o cargo e encorajá-los a candidatarem-se. O candidato pode ser recrutado de fontes internas ou externas (Chelladurai & Madella 2006). Tanto o recrutamento interno ou externo deverá ser sujeito, fundamentalmente, à estratégia da organização (Bilhim, 2016). Independentemente do recrutamento interno ou externo, o pilar basilar é obter candidatos compatíveis com a organização, para que em cada momento, no presente e no futuro, a organização possa contar com os recursos humanos qualificados de que carece para funcionar.

A seleção implica escolha que se divide em inclusão e exclusão. Por isso, é definida como o processo pelo qual será feita a escolha dos candidatos que possuam o perfil necessário para



ocupar a vaga de emprego, isto é, trata-se de diferenciar os melhores dentre os identificados (Guimarães & Arieira, 2005). Selecionar os candidatos é uma constância da natureza em que só sobrevivem os mais adaptados ao ambiente da organização ou que desenvolvam mecanismos de atendimento às exigências desse mesmo ambiente (Guimarães & Arieira, 2005). Este processo merece atenção especial, já que é ele que vai definir, por diferentes modos e com diferentes estratégias, qual candidato vai ficar com a vaga. A seleção de pessoas implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência seguindo-se de uma escolha (Guimarães & Arieira, 2005), a seleção envolve as seguintes fases: triagem das candidaturas, entrevista, testes e decisão. A triagem inicia-se com a análise de candidaturas e CV (*Curriculum Vitae*) e após o seu estudo, a entrevista tem lugar permitindo a avaliação dessa candidatura, na medida em que clarifica e aprofunda pontos não esclarecidos no CV (Bilhim, 2016). A seleção de pessoas funciona como um filtro que permite que apenas as pessoas que apresentem características desejáveis à organização possam ingressar na mesma. É, sem dúvida, uma importante ferramenta de gestão de pessoas, com a finalidade de identificar quem possui o perfil desejado pela análise e descrição de cargo.

O processo de recrutamento, nas agências de recrutamento, é externo uma vez que se recrutam candidatos estranhos à organização é, portanto, uma procura de candidatos no mercado de trabalho (Florea, 2014). Assim sendo, em primeiro lugar, é necessário obter as informações necessárias da empresa cliente sobre vaga em questão e os requisitos, para assim se realizarem as fases seguintes do processo de recrutamento e seleção (Florea, 2014). No caso específico da *Leader ETT*, na agência de Braga há um comercial que reúne com as empresas clientes, cujo objetivo é perceber quais as necessidades e quais os perfis de candidatos pretendidos, posteriormente essa informação é enviada para as técnicas de RH para iniciarem os processos de recrutamento e seleção. O processo de recrutamento inclui um conjunto de procedimentos para divulgar as oportunidades de emprego que se pretendem preencher, nesse sentido, na *Leader ETT*, agência de Braga procede-se à elaboração de anúncios com os detalhes da função e condições que oferecem e de seguida à publicação nas plataformas *online*, Net empregos, Sapo emprego, *Facebook* e site da *Leader ETT* ou colocar os anúncios na montra da agência. Ainda que se elabore e publique os anúncios, utilizamos a pesquisa na Base de Dados da empresa como fonte de recrutamento. É na Base de Dados que estão registadas as candidaturas espontâneas via correio eletrónico e as inscrições presenciais na agência. Posteriormente, à pesquisa na Base de Dados e à receção curricular, correspondente aos anúncios, procede-se a uma comparação e

avaliação dos perfis pesquisados e recebidos para posterior marcação de entrevista. A primeira entrevista com o/a candidato/a é sempre realizada pela *Leader* ETT, aqui pretende-se conhecer o/a candidato/a, as suas experiências académicas e profissionais, as ambições pessoais e perceber se preenchem os requisitos para a vaga em aberto. A seleção pode ser exclusiva da *Leader* ETT ou de entre os candidatos selecionados enviar para a empresa cliente e esta proceder a uma segunda entrevista e aí sim dar o veredito final.

### **3. Contexto do Estágio**

O estágio curricular decorreu sob a orientação de, Filipa Santos, técnica de RH, no período de 21 de outubro de 2019 a 21 de fevereiro de 2020. De forma a contemplar as 28 horas semanais no período de 4 meses, foi estabelecido um horário que me permitisse ter 1 ½ dia de folga e, nos restantes dias, o horário foi cumprido entre as 09h00 e as 18h30, na *Leader*- Empresa de Trabalho Temporário, agência de Braga. O propósito principal do estágio passou pela aquisição e desenvolvimento de competências técnicas, relacionais e organizacionais através da aplicação de métodos e técnicas de intervenção em gestão de recursos humanos, relevantes para a inserção na vida ativa. Neste sentido, e no caso específico, a intervenção em contexto profissional permitiu não só desenvolver, mas aperfeiçoar competências profissionais e conhecer a realidade empresarial da *Leader* - Empresa de Trabalho Temporário. Antes de iniciar atividade como estagiária de RH, fui entrevistada pelo coordenador de estágios da empresa - António Carvalho - para delinear as minhas funções na empresa. Ao longo do estágio acompanhei as diversas tarefas executadas pelos membros da equipa da agência em que fui integrada, constituída por três colaboradores dos quais duas técnicas de RH e um Comercial, as tarefas serão de seguida apresentadas.

### **3.1. Atividades Desenvolvidas**

As tarefas pautadas no plano do estágio<sup>8</sup> curricular proporcionaram a aquisição de novos conhecimentos relacionados com a área de Recursos Humanos, concretamente as técnicas e métodos inerentes ao recrutamento e seleção no ramo do trabalho temporário. Permitiram, ainda, perceber o funcionamento da *Leader* - Empresa de Trabalho Temporário nas suas diversas áreas de atuação. Neste capítulo, serão descritas as tarefas desenvolvidas durante o estágio curricular, para a concretização das mesmas foi disponibilizado pela agência um computador que continha todos os recursos e equipamentos informáticos, bem como, os documentos oficiais da *Leader* ETT. Enquanto estagiária, foi-me permitido assegurar a receção e acolhimento de candidatos/as e colaboradores/as na agência, assim como, prestar apoio às técnicas de RH, Filipa Santos e Juliana Rodrigues, no conjunto de tarefas administrativas e burocráticas e ainda na área de recrutamento e seleção.

#### **3.1.1. Trabalho Administrativo Geral da Agência**

O exercício diário das funções administrativas é, na agência de Braga da *Leader* ETT, o ponto crucial para que toda a informação necessária esteja sempre atualizada, organizada e no local certo, de forma a agilizar o acesso à mesma quando preciso. Dessa forma, foi com estas funções que iniciei as tarefas administrativas, passando a ser uma constante no meu dia a dia. A organização do arquivo foi das primeiras atribuições, para além de ser um elemento fundamental para o bom funcionamento da agência permitiu ainda perceber a dinâmica específica dessas tarefas em empresas de trabalho temporário. O arquivo contém documentos como: CTT (Contrato de Trabalho Temporário) e CUTT (Contrato de Utilização de Trabalho Temporário) que estão devidamente organizados através de um código e por ordem crescente; Fichas individuais de cada colaborador também organizadas por ordem crescente e segundo um código específico; Carta de Rescisão ordenadas por data, da mais recente para a mais antiga; Exames Médicos, ordenados por ordem alfabética e divididos por colaboradores aptos ou não aptos e participações de acidentes de trabalho, também estes ordenados do mais recente para o mais antigo. A impressão de CTTs e CUTTs, digitalização de documentos, elaboração de rescisões de contratos ou outros documentos necessários eram também atividades inerentes às mais variadas tarefas administrativas. Prestava, ainda, auxílio às minhas colegas no atendimento de chamadas

---

<sup>8</sup> O plano de estágio com os objetivos e tarefas desenvolvidas encontra-se em anexo, página 56

telefónicas, no esclarecimento de informações relativamente ao horário de funcionamento de agência, contactos telefónicos das restantes agência da *Leader* ETT ou ainda esclarecimento de alguma oferta de trabalho; quando se tratavam de chamadas telefónicas de empresas clientes ou outras ligações às quais não conseguisse dar resposta, reencaminhava para as minhas colegas.

### **3.1.2. Acolhimento e Integração**

O acolhimento e integração são dois processos impulsionadores do sucesso organizacional através dos quais, a *Leader* ETT dá a conhecer aos/às candidatos/as, futuros/as colaboradores/as a informação, cultura e estratégia da mesma. Durante o decorrer do estágio, o acolhimento foi um dos processos com o qual tive mais contacto, consistindo na inscrição de novos/as candidatos/as na base de dados da *Leader* ETT. Aquando da inscrição presencial era fornecida uma ficha de inscrição ao/à candidato/a que deveria preencher com os seus dados pessoais e sua experiência profissional. Simultaneamente, era apresentado pelos/as mesmos/as o seu documento de identificação para que a inscrição fosse realizada nos contornos legais, uma vez que conforme a nacionalidade dos/as candidatos/as eram necessários documentos diferentes. Os/As cidadãos/ãs portugueses/as necessitavam de apresentar o cartão de cidadão, os/as cidadãos/ãs da União Europeia apresentavam o documento de identificação do país de origem ou passaporte válido<sup>9</sup>, comprovativo do número de identificação fiscal e número de identificação da segurança social, por fim os cidadãos não pertencentes à União Europeia necessitavam de passaporte com visto e entrada legal em Portugal e/ou Título de Residência<sup>10</sup>, caso não tivessem o TR teria de apresentar uma Manifestação de Interesse com o artigo 88<sup>o</sup> <sup>11</sup>, uma vez que em Portugal a celebração de contratos de trabalho a estes/as cidadãos/ãs implica a o TR ou MI.

Reunida a documentação necessária para a inscrição, procedia-se à cópia dos mesmos com a autorização dos/as candidatos/as; a cópia destes documentos era ainda carimbada pela agência e assinada pelos/as candidatos/as devido à lei de proteção de dados<sup>12</sup>. Segue-se a

---

<sup>9</sup> Validade de Visto: O período de validade de um visto é de três meses, uma vez ultrapassado esse prazo é possível renovar por mais três meses.

<sup>10</sup> Título de Residência: É um cartão que permite que um cidadão estrangeiro resida em Portugal por um período de tempo fixo ou indefinido.

<sup>11</sup> Manifestação de Interesse Artigo 88<sup>o</sup>: Autorização de residência para exercício de atividade profissional subordinada, com dispensa de visto de residência emitida pelo Serviço de Estrangeiros e Fronteiras a qualquer cidadão estrangeiro que tenha entrado legalmente em Portugal, inscrito e com situação regularizada perante a Segurança Social e que apresente um contrato ou promessa de contrato de trabalho celebrado nos termos da Lei.

<sup>12</sup> Lei de proteção de dados: Lei de execução do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados aprovada em Portugal em 2019, que confere aos cidadãos um maior controlo sobre os seus dados segundo um conjunto de regras aplicadas em todas as empresas ativas na EU.

introdução dos dados do/a candidato/a na plataforma *AHRNET*<sup>13</sup> e num documento em *Excel*, simultaneamente, procedia-se a uma primeira entrevista que permitiria perceber as experiências profissionais, competências e motivações e, ainda, quais as áreas de interesse do/a candidato/a com a finalidade de o/a enquadrar nas diferentes áreas de atuação da agência de Braga. Por fim, este processo é cessado com a com a digitalização de todos os documentos fornecidos pelo candidato por exemplo: CV, ficha de Inscrição, cópia do documento de identificação ou os demais documentos, que serão também colocados na base de dados *ARHNET*. As etapas mencionadas permitirão que o processo de recrutamento e seleção se torne mais célere e eficaz ao pedido de recrutamento por parte de uma empresa cliente.

A integração na empresa inclui formação e apresentação das normas de conduta. Posteriormente à assinatura do contrato de trabalho temporário, é dado a conhecer ao/a colaborador/a o código de conduta da *Leader* ETT e, ainda, a sensibilização para que cada um se sinta responsável pelo seu comportamento no local de trabalho, com o objetivo de diminuir o número de situações perigosas e ainda formação de higiene e segurança no trabalho, são transmitidas informações acerca das normas básicas de trabalho, bem como a especificidade da função e do posto de trabalho em questão.

### **3.1.3. Alimentação da Base de Dados**

Particpei na gestão sistemática de dados relevantes para o negócio da empresa. A alimentação da base de dados foi umas das tarefas que requereu alguma constância e dedicação, sendo que, diariamente era necessário arquivar as candidaturas espontâneas que eram enviadas para o correio eletrónico da agência de Braga. A manutenção do correio eletrónico era responsabilidade das minhas colegas, o correio eletrónico que continha as candidaturas espontâneas era selecionado e arquivado numa pasta para que eu pudesse proceder à inscrição dos CV na base de dados *AHRNET*. A base de dados era, também, alimentada com a adição das fichas de inscrição conseguidas nas Feiras de Emprego em que *Leader* esteve presente ou através de fichas das entrevistas realizadas no IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional). As inscrições presenciais na agência de Braga, o arquivo de currículos provenientes de candidaturas espontâneas via correio eletrónico ou entrevistas realizadas fora da agência de Braga,

---

<sup>13</sup> *AHRNET*: Software de Gestão de Recursos Humanos.

corretamente inseridas na base de dados, permitirão que a análise e triagem curricular sejam mais céleres, tornando o processo de recrutamento e seleção mais eficiente.

#### **3.1.4. Criação e Publicação de Anúncios**

A primeira etapa do processo de recrutamento é a comunicação e divulgação, por parte da *Leader ETT*, das oportunidades de emprego, de forma a atrair candidatos ao processo de seleção. A criação e publicação de anúncios são realizadas depois de o comercial da agência de Braga reunir com a empresa cliente. Seguidamente é enviada para as técnicas RH uma proposta<sup>14</sup> assinada e carimbada. Nessa proposta são fornecidas várias informações da empresa cliente, assim como o perfil pretendido, funções a desempenhar, a remuneração, subsídios e/ou prémios e requisitos mais específicos para a ocupação do cargo. Todas estas informações eram fundamentais para a criação dos anúncios. Durante a elaboração dos anúncios, caso tivesse dúvidas quanto à informação ou outro detalhe tinha legítima liberdade para comunicar com o comercial da agência. A fase que se segue à criação do anúncio é a sua divulgação. Na *Leader ETT*, a divulgação das ofertas de emprego é feita de duas formas, exposição das ofertas em acrílicos na montra da agência e através das plataformas digitais: Sapo Emprego, Net Empregos, *site* da *Leader* e posteriormente *Facebook*. A renovação diária dos anúncios nas diversas plataformas descritas era uma preocupação constante na agência de Braga.

#### **3.1.5. Recrutamento e Seleção**

A *Leader* Empresa de Trabalho Temporário presta aos seus clientes o serviço de Recrutamento e Seleção. Durante o estágio foram-me apresentadas as diferentes fases que este processo acarreta, sendo a primeira a criação e publicação de anúncios, explícita no ponto anterior. A segunda fase diz respeito à receção curricular a par de uma pesquisa interna na Base de Dados, *ARHNET*, em que constam as candidaturas espontâneas e as inscrições presenciais, assim como, inscrições conseguidas nas Feiras de Emprego em que *Leader* esteve presente ou através de fichas das entrevistas realizadas no IAFP. Segue-se a triagem da pesquisa e da receção curricular, que tem como objetivo selecionar os candidatos que detêm os requisitos necessários para a vaga de emprego em questão. A quarta fase diz respeito às entrevistas presenciais na

---

<sup>14</sup> Proposta: Trata-se de um documento com dados importantes relativamente à *Leader ETT* e à Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário assim como, valores inerentes a todo o processo de recrutamento e seleção.

*Leader*, estas permitem avaliar o/a candidato/a, analisar o seu perfil, esclarecer informações que possam não estar bem explícitas no CV. Pretende-se com a entrevista a reunião de toda a informação necessária para entender se o/a candidato/a é apto/a para a função para a qual se está a recrutar. Finalizadas e analisadas as entrevistas, a seleção pode ser feita exclusivamente pela *Leader* ETT com entrada imediata do/a colaborador/a ou com a necessidade de uma segunda entrevista na empresa cliente e passando a seleção ao cargo desta. Havendo a necessidade dessa segunda entrevista segue-se, portanto, a quinta fase que concerne ao envio dos CV, selecionados e editados para que estejam de acordo com a lei de proteção de dados, para a empresa cliente, para esta proceder à avaliação dos mesmos. Após a avaliação, a agência de Braga era contactada no sentido de ter conhecimento dos candidatos que foram selecionados para a última entrevista, estas já não eram realizadas pela *Leader* ETT.

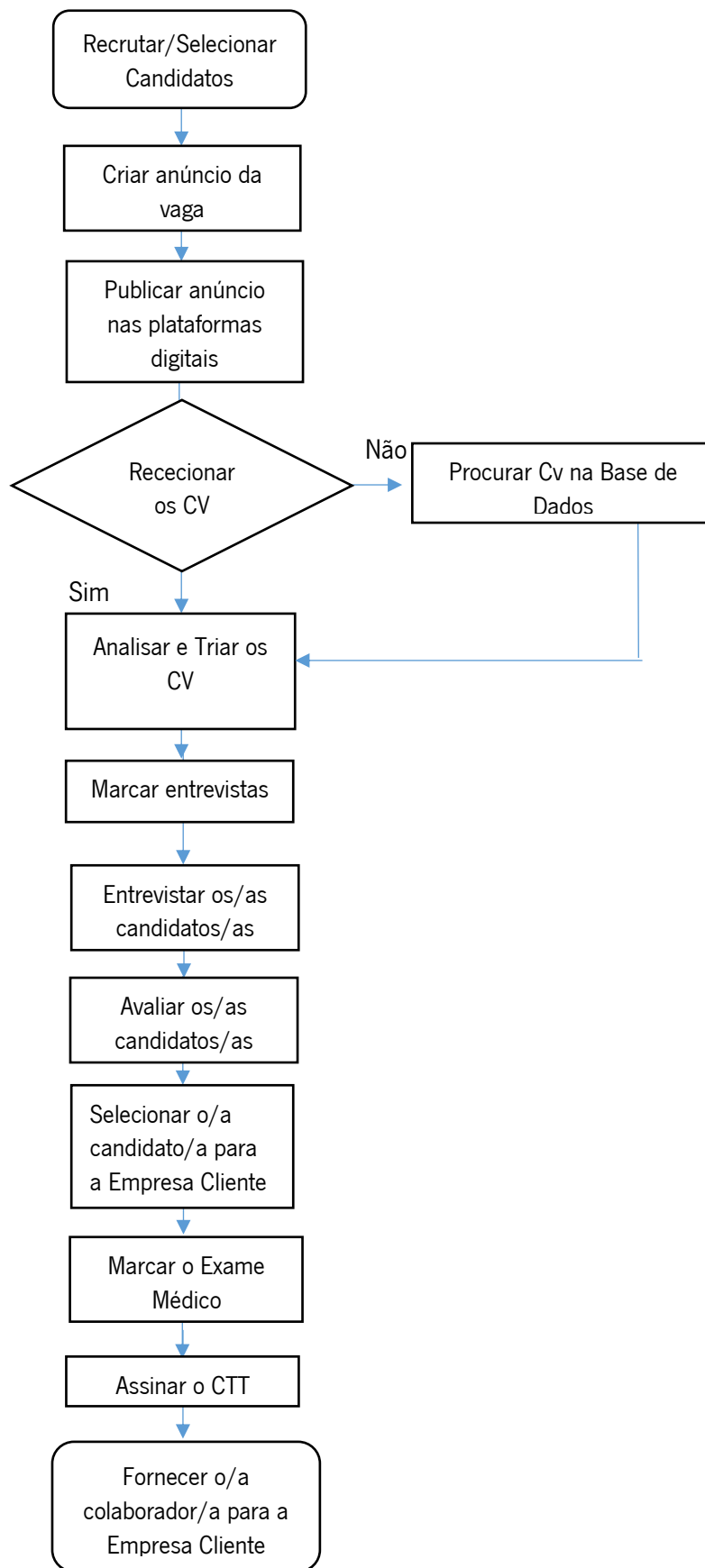
Uma vez selecionado/a o/a candidato/a, existem processos burocráticos obrigatórios a efetuar para que o/a colaborador/a inicie a sua atividade profissional, a admissão ou cessação de trabalhadores na Segurança Social e no Fundo de Compensação do Trabalho via plataforma digital. Apesar de ter sido familiarizada com estes dois processos, estes são responsabilidade das minhas colegas Filipa Santos e Juliana Rodrigues. Segue-se a marcação de exame médico para avaliação da aptidão física e psicológica do/a colaborador/a para o exercício da atividade profissional. A marcação dos exames médicos foi umas tarefas que realizei com frequência, a qual era feita nas plataformas digitais das unidades de saúde que trabalham com agência de Braga, *ControlSafe* e *Atlanticare*. Após o agendamento os/as colaboradores/as eram avisados/as com antecedência através de chamada telefónica ou mensagem de texto com o local, data e hora do exame. Este depois de realizado é enviado pelas unidades de saúde para a agência, verificada a aptidão do/a colaborador/a o exame médico era assinado e carimbado pelas minhas colegas. Termina assim com a assinatura do Contrato de Trabalho Temporário, a impressão dos CTTs e dos CUTTs era responsabilidade minha, por sua vez a explicação do CTT ao futuro/a colaborador/a era responsabilidade das minhas colegas, no entanto, acompanhei as minhas colegas na assinatura explicação do mesmo.

### **3.2. Cadeia de Valor das Atividades Desenvolvidas**

A minha integração na empresa corresponde à entrada numa cadeia de valor. Numa organização a reunião de atividades consideradas estratégicas permite projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar os seus produtos, assim quando astuciosamente utilizadas tornam-se uma mais-valia que permitem à organização a aquisição de vantagem competitiva (Moori & Zilber, 2003). Diagnosticar a vantagem competitiva de uma empresa requer a definição da sua cadeia de valor. A literatura evidencia que a cadeia de valor se descreve como todo o conjunto de atividades de valor consideradas necessárias para levar um produto ou serviço ao consumidor final (Zamora, 2016). Neste sentido, valor trata-se de qualquer atividade que aumenta a forma ou função do mercado do produto ou serviço, cadeia de valor trata-se, portanto, de um modelo que ajuda a analisar atividades específicas através das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva (Abdelhadi, 2016). O Modelo da Cadeia de Valor proposto é composto por dois conjuntos de atividades estrategicamente importantes (Moori, 2003). Por um lado, são as atividades primárias que estão diretamente relacionadas à criação física, venda, manutenção e suporte de um produto ou serviço, sendo elas: logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviço (Abdelhadi, 2016). Por outro lado, temos as atividades de apoio, atividades essas que sustentam as atividades primárias, fornecendo, tecnologia, recursos humanos e várias funções em toda a empresa (Abdelhadi, 2016). Utilizando como exemplo o modelo de cadeia de valor descrito anteriormente, prossegui à elaboração de um modelo de cadeia de valor correspondente à *Leader* ETT tendo em conta as atividades desenvolvidas ao longo do estágio. O modelo de cadeia de valor em questão é, igualmente, composto por dois grupos de atividades, as primárias e as de apoio. Neste modelo defini como atividade primária, o recrutamento e seleção de candidatos, uma vez que é o serviço que a *Leader* ETT presta ao consumidor final, neste caso à Empresa Cliente. As atividades de apoio são atividades cuja finalidade é suportar as atividades primárias, neste modelo em questão correspondem às tarefas desenvolvidas ao longo do estágio e que estarão representadas no seguinte fluxograma:



### 3.3. Fluxograma das Tarefas que Compõem a Cadeia de Valor



#### **4. Metodologia**

No presente projeto, recorri à observação participante como técnica de investigação social aleada à pesquisa e leitura documental. A observação participante é a estratégia central do interacionismo simbólico (Nunes, 2005). O interacionismo simbólico é uma abordagem sociológica que ganhou mais notoriedade nos anos 60 e 70, cujo foco de análise são as situações de interação social e as suas consequências (Nunes, 2005). É possivelmente, uma das abordagens mais pertinentes para analisar processos de socialização e ainda para o estudo de mudanças de opiniões, comportamentos, expectativas e exigências sociais (Carvalho et al., 2010). Trata-se, portanto, de uma abordagem teórica que possibilita a compreensão do modo como os indivíduos analisam os objetos e as pessoas com as quais interagem (Carvalho et al., 2010). A metodologia da observação participante usa o self do/a sociólogo/a como uma ferramenta para explorar o processo social (Rock, 1979). Este ao colocar-se nas cenas que pretende analisar, simultaneamente observa e participa (Rock, 1979). A observação participante espelha outros processos pragmáticos porque se volta para a práxis e se afasta da especulação (Rock, 1979). A literatura define observação participante como a coparticipação consciente e sistemática, nas atividades de vida, nos interesses e efeitos de um grupo de pessoas tanto quanto as circunstâncias permitem (Jackson, 1983). Associadas a esta técnica de investigação, estão vantagens como a apreensão dos comportamentos e dos acontecimentos no próprio momento em que são produzidos, a recolha de material de análise considerado espontâneo e ainda a veracidade dos acontecimentos em comparação com a literatura (Quivy & Compenhoudt, 1995). No entanto, os inconvenientes podem incidir na memória seletiva no momento de registo de informação, isto porque nem sempre é possível nem desejável tomar notas no imediato e há, portanto, uma grande possibilidade de eliminar ou esquecer comportamentos que aparentemente não são considerados importantes (Quivy & Compenhoudt, 1995). Enquanto metodologia da investigação qualitativa, a observação participante possibilita uma perspetiva mais holística e natural do que se pretende estudar, ou seja, por parte de quem observa há uma aquisição e clarificação de informações sobre uma dada realidade, a identificação de problemas e entendimento de conceitos (Mónico et al, 2017). Designam-se por qualitativos os dados daí recolhidos, o que significa serem mais ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas (Bogdan & Biklen, 1994). Distintamente da investigação quantitativa, as questões a investigar não se estabelecem mediante a operacionalização de variáveis e, ainda que seja possível selecionar questões específicas no decorrer da recolha dos dados, a abordagem à investigação não é feita com o objetivo de responder

a questões prévias ou de testar hipóteses (Bogdan & Biklen, 1994). A investigação qualitativa possui como características ser descritiva, isto é, a fonte direta de dados é o ambiente natural; e o facto de permitir que o mundo seja observado com o parecer de que nada é trivial, que tudo tem potencial que nos permite estabelecer uma compreensão mais esclarecedora do nosso objeto de estudo (Bogdan & Biklen, 1994). Esta abordagem proporciona uma perceção dos comportamentos partindo da perspectiva dos sujeitos da investigação.

O recurso à pesquisa e leitura documental permite ultrapassar as interpretações estabelecidas que contribuem para a ordem das coisas e elaborar novos significados dos fenómenos estudados, de forma a serem mais informativas e perspicazes que as antecedentes (Quivy & Compenhoudt, 1995). A revisão da literatura tornou possível a realização deste relatório permitindo o contacto com os diferentes campos de conhecimento. As bases de dados consultadas para aquisição de artigos e outros materiais bibliográficos foram: *Scopus*, *Web of Science*, *JSTOR*, *SciElo* e RepositórioUM. No exercício do trabalho, foram observados os encontros interpessoais de colegas, de candidatos e colaboradores, na *Leader ETT*, na agência de Braga como técnica de RH. Neste sentido, utilizar a técnica de observação participante na investigação permitiu estar desperta ao aparecimento ou à modificação de comportamentos, assim como, aos efeitos que eles originaram.

## **5. Análise Sociológica**

A realidade é sociologicamente abordada segundo diferentes níveis - micro, macro e meso - mutuamente relacionados, na medida em que estes três níveis não existem empiricamente separados (Domingues, 2020). A sociedade consiste em níveis micro, meso e macro de processo social, embora se sobreponham e se influenciem indiretamente têm uma existência relativamente independente no sentido de que cada um exhibe propriedades e efeitos distintos próprios (Sibeon, 2004). Os distintos níveis de análise são, portanto, uma construção teórica que facilita a objetivação da realidade tornando-a mais acessível ao conhecimento científico (Domingues, 2020). A literatura relembra que é necessário perceber que os níveis micro-macro, analisam de forma diferente os fenómenos sociais sem, no entanto, haver qualquer linha divisória, fala-se de um *continuum* com os níveis micro e macro como sendo polos opostos, e com o nível meso no ponto médio desse *continuum*, como veremos mais adiante (Sibeon, 2004). A literatura refere que macro diz respeito às estruturas da sociedade como grupos, organizações, instituições e são sustentadas

por mecanismos de controlo social que integram tanto oportunidades quanto constrangimentos sobre o comportamento e as interações individuais (Alexander et al, 1987). Este nível foca-se, portanto, em fenómenos de grande escala, como estados-nação ou estruturas transnacionais (Sibeon, 2004). O nível micro diz respeito aos encontros e interação padronizada entre os indivíduos, onde está incluída a comunicação, troca, cooperação e conflito (Alexander et al, 1987). São fenómenos de pequena escala, onde há uma investigação de significados, papéis, redes, sistemas sociais e relações ator-ator (Sibeon, 2004). Este nível é referente aos indivíduos, analisando as relações face a face entre os atores.

Os campos dualistas micro *versus* macro correspondem à distinção individual *versus* coletivo que podem ser mobilizados na análise social (Serpa & Ferreira, 2019), aos quais os sociólogos das organizações acrescentaram o nível meso (Domingues, 2020), isto é, inclui organizações, redes interorganizacionais e outras extensões temporais e espaciais intermediárias de atores, materiais e práticas (Sibeon, 2004). Assim, adotando a organização como unidade de análise, este nível irá permitir que se analise o comportamento no seu contexto e que se analise a influência recíproca dos contextos e das organizações, assim como, analisar as relações entre os diferentes níveis de análise (Domingues, 2020). Sintetizando, o nível meso é o nível das relações de agrupamento e o das relações entre esses agrupamentos -relações entre relações- que tem propriedades específicas (Pires, 2014). Este nível permitirá especificar um tipo particular de relações sociais irreduzível quer às relações de interação entre pessoas, quer às relações sistémicas presentes nos níveis micro e macro respetivamente (Pires, 2014). Conclui-se que, permitindo melhorar a coerência entre os níveis micro e macro, o nível meso diz respeito às interconexões ambientais (Domingues, 2020) e é mobilizado por focar principalmente o grupo ou a organização, como uma ponte intermediária entre os outros dois níveis de análise, micro e macro (Serpa & Ferreira, 2019). Este terceiro nível surge, dessa forma, com a possibilidade de uma compreensão mais alargada da realidade social e desse alargamento de compreensão destaca-se o que a literatura denomina de modelos teóricos multinível.

Na literatura organizacional tem havido um destaque de modelos teóricos multiníveis. As organizações são sistemas multiníveis, isto é, sistemas hierarquicamente aninhados e este axioma continua a fornecer a base para todas as teorias contemporâneas dos sistemas organizacionais (Heck & Thomas, 2000). Recorrer a uma perspetiva multinível na ciência organizacional tem como objetivo identificar os princípios que permitam uma compreensão mais abrangente dos fenómenos de forma a conectar as perspetivas micro e macro, especificando os relacionamentos entre

fenômenos que se desdobram nos níveis das organizações (Heck & Thomas, 2000). Como referido os teóricos organizacionais acrescentaram o nível meso porque ele capta esse sentido de que a ciência organizacional é o reconhecimento de que fenômenos micro estão inseridos em contextos macro e não apenas macro ou micro (Heck & Thomas, 2000). O uso da análise multinível pode adicionar informações substantivas sobre como os processos organizacionais podem ser afetados pela natureza hierárquica dos dados e pelas características das organizações e os seus contextos (Heck & Thomas, 2000). Inspirada na classificação dos níveis de análise social, proponho organizar a *Leader* Empresa de Trabalho Temporário em três níveis - macro, micro e meso. Desse modo, ao nível macro corresponde à legislação em vigor no Código do Trabalho que permite a existência de empresas de trabalho temporário e determina existência das três entidades: empresa de trabalho temporário, a empresa utilizadora e o trabalhador temporário. Ao nível meso correspondem a organização interna representada no organograma, os procedimentos, os regulamentos, as instruções e métodos de trabalho. Ao nível micro, correspondem os padrões de interação nos encontros entre subordinados e superiores hierárquicos, entre colegas da agência de Braga e das restantes, candidatos a emprego e responsáveis de empresas clientes.

### **5.1. Conceitualização de Mentira**

Como veremos mais adiante, a mentira é considerada uma estratégia de interação que está presente no quotidiano organizacional, dependendo de diferentes motivações e contextos tendo, igualmente, diferentes consequências. Por agora, foquemo-nos no que a literatura define por mentira. Esta é vista como uma falha humana lamentável, no entanto, esta prevalece nas interações sociais. A sua definição não é apresentada de forma consensual, havendo ainda quem lhe atribua expressões mais eufemistas como elaborações da verdade ou representações estratégicas errôneas (Barnes, 1994). No entanto, as diversas formas de atribuir significado à mentira passam por a definir como o ato de fazer uma declaração que se sabe ser falsa (Grover, 2005). O indivíduo comportando-se de forma proactiva sabe que a informação é falsa e deseja enganar o outro (Aquino & Becker, 2005). Além de mentir, outra forma de enganar é a omissão de factos, a qual consiste em apresentar, por exemplo, informações numa determinada ordem ou formulando afirmações para desviar o ouvinte da verdade (Aquino & Becker, 2005). É possível diferenciar omissão de factos e mentira, sendo que a dissemelhança assenta em que esconder factos não envolve tentativas ativas de dar informações falsas e, portanto, pode ser que a primeira seja mais fácil de realizar para a maioria das pessoas do que a última, já que não envolve esforço

para tentar manter coerente o seu discurso (Aquino & Becker, 2005). Não esquecendo que uma mentira leva a outra na busca de consistência, veja-se em contexto de entrevista, quando se opta pela omissão de informação da parte do/a candidato/a ou do/a entrevistador/a é uma forma de não manifestar um discurso falso que no decorrer da entrevista poderia ser descoberto pela falta de consistência. Ou seja, mentir requer um esforço para não ser detetado e, nesse sentido, é preciso ter outras mentiras ou informações parcialmente verdadeiras pensadas que vão fundamentar, se necessário, a mentira quando confrontada. Ainda que a mentira seja definida como sendo uma informação falsa, esta pode ser, muitas vezes, uma informação parcialmente verdadeira ou parcialmente falsa (Barnes, 1994). Isto é, a mentira pode ser uma declaração completamente do foro imaginário ou ser uma junção de elementos verdadeiros com elementos criados.

Os indivíduos, como atores sociais, comunicam-se de várias maneiras e essa comunicação está longe de ser perfeita. Dada esta imperfeição, todas as mensagens podem ser distorcidas, deliberadamente ou não, dependendo dos diferentes contextos que, entretanto, oferecem diferentes possibilidades de engano (Barnes, 1994). No entanto, as mentiras podem ainda ser alvo de distinção, algumas delas são referidas como “*white lies*”, se as intenções do mentiroso forem boas, e como graves ou maldosas, se o mentiroso pretende causar o mal (Barnes, 1994, p. 13). Importante de referir é o facto de as ditas “*white lies*” serem comuns de tal como modo que a usual prática lhe fornece uma tonalidade protetora (Bok, 1999, p. 60). É a sua própria vulgaridade que, quando em comparação com mentiras mais cruéis, faz parecer desnecessário ou até absurdo condena-las (Bok, 1999). As primeiras são uma falsidade que não visa ferir ninguém e, de certa forma, tem um absoluto significado moral, sendo que muitas dessas mentiras são utilizadas como forma de lisonjear, lançar uma interpretação alegre ou para mostrar gratidão nas mais diversas circunstâncias (Bok, 1999). As mentiras maliciosas são aquelas contadas com a intenção de benefício próprio em detrimento do quem ouve a mentira (Barnes, 1994). Mentir está presente nas interações sociais quotidianas, não sendo exceção também em ambiente organizacional como será explorado no capítulo que se segue.

É necessário evidenciar que eu e as técnicas de RH também recorriamos às chamadas “*white lies*”, quando ao candidato/a, era dito “ainda estamos em processo de recrutamento, se o seu perfil for indicado devolvemos a chamada”. Por vezes, sabemos que tal não vai acontecer, porque o perfil profissional não é adequado para a vaga em questão ou a apresentação física não era indicada. No entanto, não dizíamos que não foi chamado porque tinha as unhas sujas ou

pouca higiene oral, por exemplo. Era, de facto, mentira mas não se tratava de uma mentira maldosa. Outro exemplo prende-se com o facto de terem sido seleccionados candidatos para uma empresa cliente de construção civil, no entanto, a empresa cliente escolheu candidatos de uma outra empresa de trabalho temporário. Uma vez que tinham sido feitas as entrevistas e era necessário dar uma resposta aos candidatos, optou-se por dizer que devido a alguns imprevistos a obra tinha parado por alguns dias e no caso já não iam contratar mais colaboradores para o imediato. Não se tratou de uma mentira perversa, foi uma forma de nos protegermos de situações mais constrangedoras, tentando amenizar esta falha de comunicação entre a empresa cliente e a *Leader ETT*.

Quando por sua vez, um candidato entrevistado mente sobre ser um bom serralheiro com muita experiência na área mas, efetivamente, no local de trabalho não demonstra interesse nem experiência, a sua mentira foi maldosa. Esta mentira levou a que confiássemos na sua palavra e o tivéssemos contratado e que automaticamente tivéssemos excluído alguém que, efetivamente, tinha prática e conhecimentos. Um outro caso de mentira mal-intencionada está relacionada com um colaborador que nos ligou a referir que tinha tido uma avaria no carro e que não poderia comparecer no local de trabalho mas nas horas seguintes não atendeu o telefone para percebermos o ponto de situação. Veio a comprovar-se que nos dias seguintes também não se apresentou ao trabalho. O candidato poderia dizer que não estava interessado na vaga ou que afinal não correspondia às suas expectativas, ao invés deixou de estar contactável levando que nossa escolha tenha sido colocada em causa e que tivéssemos de recorrer a um substituto rapidamente.

## **5.2. Mentira em Contexto Organizacional**

No contexto organizacional, tanto a honestidade como a mentira fazem parte do cotidiano. Algumas questões são levantadas no que se refere à mentira, como por exemplo, quais os motivos ou circunstâncias que levam os indivíduos a mentir e o que há, afinal, de errado na mentira (Grover, 2005). Encontramo-nos diante de questões que não têm respostas fáceis (Grover, 2005). Mentir nas diversas situações pode causar emoções negativas e, portanto, os indivíduos usam por vezes estratégias de neutralização (Aquino & Becker, 2005). O conceito de estratégia de neutralização tem, em si, subjacentes racionalizações comuns que os indivíduos usam para justificar a mentira (Aquino & Becker, 2005). Isso inclui diversas práticas: negações da

responsabilidade, ou seja, as ações são desculpadas alegando que foram acidentais ou incontroláveis; negação da lesão, ou seja, minimiza-se o dano resultante do ato de mentir; comparação das suas ações com as demais, isto é, mudança do foco das suas próprias ações para a dos outros, dizendo às restantes pessoas que se comportam da mesma maneira; por fim, responsabilização pela mentira seguida de justificação que informa ter sido praticada por uma causa maior (Aquino & Becker, 2005). Em contexto de organização, os atores podem recorrer a diversos estratagemas de neutralização. Estes podem ser as seguintes: desafiar a legitimidade das normas da organização com o objetivo de minimizar a discrepância, entre os seus atos e as normas em questão; redefinir as normas organizacionais, ou seja, há uma interpretação diferente das normas para que o comportamento esteja dentro dos limites aceitáveis; racionaliza-se os atos incongruentes com base nas suas experiências anteriores; mudar as percepções do seu comportamento ao enganar-se a si mesmo ou aos outros ao não revelar a mentira (Aquino & Becker, 2005). Percebe-se, conseqüentemente, que há duas extremidades - numa encontram-se aqueles indivíduos que atuam de forma complacente à organização tentando mudar a percepção do seu comportamento, noutra aqueles que tentam desafiar a ordem normativa da organização (Aquino & Becker, 2005). A utilização das estratégias de neutralização não é tão linear assim para as pessoas que mentem em contexto organizacional mas, dependendo da situação e da capacidade cognitiva, algumas dessas estratégias são usadas para justificar as mentiras (Aquino & Becker, 2005). A propensão a mentir depende, em certa medida, do contexto em que a mentira ocorre, assim como da percepção das conseqüências do ato de mentir. Conclui-se que, quando uma pessoa mente e percebe que a mentira pode ter conseqüências negativas para a outra parte, a pessoa que mente estará mais motivada a empregar as estratégias de neutralização.

A atribuição da intencionalidade ao ato de mentira é diversa. Tendencialmente, os indivíduos relacionam o ato de mentir de outras pessoas à sua personalidade ou às suas motivação internas, mas, paradoxalmente, atribuem ao seu próprio comportamento as situações ao seu redor (Grover, 2005). Significa que, quando alguém mente, acredita que está a reagir a uma situação particular mas, quando vê outra pessoa a mentir, atribui a mentira a uma carência moral interna (Grover, 2005). A literatura evidencia que a tendência a mentir é visível em situações de negócio, quando enfrentam situações conflituosas ou quando percebem que esse ato lhes proporcionará benefício próprio (Grover, 2005). Desse modo, mentir é parcialmente causado por estruturas de recompensa, resultando num ganho de curto prazo em detrimento da reputação e dos relacionamentos de longo prazo (Aquino & Becker, 2005). Tomando como exemplo um candidato



que já tinha sido contratado pela *Leader* ETT mas, nesta última entrevista, mentiu ao mostrar-se entusiasmo e dedicação e fica com o emprego em questão. Obteve, assim, um ganho a curto prazo mas, com o decorrer do tempo, demonstra não ser apto para o cargo, começa a faltar sem razões justificáveis e torna-se conflituoso nas relações com os colegas, percebe-se que a longo prazo a sua mentira não teve o mesmo impacto que inicialmente.

O processo de seleção de recursos humanos é propício a mentira. Numa entrevista de emprego existe uma propensão óbvia para se apresentar positivamente e esperara-se, portanto, uma maior inclinação à mentira (Weiss & Feldman, 2006). Assim, tanto para o/a entrevistador/a quanto para o/a candidato/a, as entrevistas de emprego envolvem um processo de alto risco (Weiss & Feldman, 2006). Nas entrevistas, o comportamento dos/as candidatos/as tem um objetivo principal: conseguir o emprego, de modo que a maneira mais óbvia de o conseguir é aparentar ser o/a candidato/a perfeito/a (Weiss & Feldman, 2006). É evidenciado pela literatura que mentir numa situação de entrevista de emprego é um ato puramente estratégico dos/as candidatos/as dependendo dos benefícios e dos custos envolvidos (Midjord, 2013). A mentira não ocorre somente aquando do momento da entrevista, estima-se que 40-70% dos candidatos mentem ou embelezam o seu CV (Jupe et al., 2016). O uso estratégico da mentira pode ser considerado como uma técnica de gestão de impressão (Weiss & Feldman, 2006). A gestão de impressão é definida como a tentativa de uma pessoa se retratar numa luz favorável, o que permite que os indivíduos alcancem os seus objetivos mentiras (Aquino & Becker, 2005), ou seja, trata-se de conjunto de táticas específicas relacionadas com a forma de se apresentar aos entrevistadores (Weiss & Feldman, 2006). No caso específico das entrevistas de emprego, uma gestão de impressão é bem-sucedida quando afeta diretamente os entrevistadores, no sentido em que a simpatia e as aptidões adequadas ao trabalho que são transmitidas pelo/a candidato/a permitem que este/a seja considerado/a como ideal para a vaga em questão (Weiss & Feldman, 2006). A mentira, em momento de entrevista, é estrategicamente ponderada e tem como finalidade persuadir quem entrevista, esta demonstra ser triunfante quando o entrevistador não deteta o engano e considera o/a candidato/a ideal para a vaga disponível. Anteriormente foram referidos dois exemplos de candidatos que, na entrevista, pareceram ser ideais para os cargos em questão levando à sua contratação, mas no local de trabalho revelaram comportamentos contrários. Nestes dois casos, a mentira foi, de facto, triunfante, as técnicas de RH não detetarem a mentira no seu discurso e procederam à contratação dos mesmos, ainda que, mais tarde, se viesse a constatar que tinha sido um erro.

A gestão de impressões ocorre segundo diversas táticas. Algumas das táticas específicas dessa gestão passam por: vangloriar os créditos atuais por resultados ou experiências anteriores; destacar certos atributos para convencer o/a entrevistador/a que é admirável; e, ainda, a autopromoção comunicando as suas habilidades e conhecimentos (Weiss & Feldman, 2006). No entanto, a literatura revela que estas impressões que tentam criar nas mentes dos entrevistadores tanto podem ser baseadas em informações verdadeiras e precisas como em informações idealizadas que criam uma imagem de si que é, de fato, falsa (Weiss & Feldman, 2006). Partindo desta perspectiva, a gestão de impressão engloba o domínio de um conjunto táticas que podem ser aplicadas de forma franca ou falaciosa. Quando utilizadas de forma enganadora, essas impressões podem levar a que um candidato menos qualificado possa ser contratado, enquanto candidatos mais adequados possam ser esquecidos (Weiss & Feldman, 2006). Os dois casos supramencionados são exemplo de um uso de gestão de impressão de forma falaciosa prejudicando a integridade do processo de entrevista. Ou seja, ao terem alegado experiência anterior na área e mencionado alguns locais onde tinham trabalhado, os candidatos conseguiram passar a ideia de candidatos perfeitos e mais experientes. Consequentemente, isto levou a que candidatos com pouca experiência ou que não vangloriaram tanto as suas experiências profissionais tivessem sido excluídos.

Associado à mentira sobre as experiências profissionais ou conhecimentos, está também o mentir sobre sua identidade. Esta diz respeito àquilo que diferencia um indivíduo como único das demais como, por exemplo, as informações contidas no documento de identificação, a sua escolaridade, as suas habilitações, a sua ocupação e as suas experiências (Jupe et al., 2016). A ocupação forma uma parte específica do domínio da identidade, dessa forma, mentir na ocupação tem ligações associadas ao engano da identidade (Jupe et al., 2016). Conclui-se, portanto, que mentir sobre a ocupação requer essencialmente que o indivíduo minta sobre um aspeto da sua identidade, neste sentido, o indivíduo ao mentir nas suas ocupações cria o que poderíamos chamar de *persona*, já que envolve vários fatores como alterar a sua memória autobiográfica. É exemplo disso um candidato que concorreu para a vaga de electricista de 1ª, alegando que trabalhou muitos anos na área mencionando até obras por onde tinha trabalhado, no entanto, quando começaram a ser feitas perguntas mais específicas relativas à leitura autónoma de plantas e quadros eléctricos, ou se se sentia seguro para trabalhar sozinho, houve alguma hesitação e gaguez. No decorrer da entrevista percebemos que o candidato tinha trabalhado, efetivamente, na área mas como ajudante de electricista durante muitos anos. O candidato apesar de ter algumas competências não

tinha as necessárias para a vaga. Estava, assim, a criar em torno da sua experiência com ajudante, enredo e pormenores que lhe trouxessem coerência para a alegada experiência de electricista de 1ª.

O indivíduo, ao mentir, realiza o que é possível designar de *performance*. Trata-se, da interação social numa determinada circunstância cujo objetivo é influenciar de alguma forma os restantes participantes dessa interação (Goffman, 1956). Durante a entrevista o/a o candidato/a faz uso dessa *performance* teatral, na qual apresenta as suas competências pessoais e profissionais de maneira a ter, assim, controlo total da impressão que quer que os entrevistadores formem (Goffman, 1956). Estes tentam infundir a sua atividade profissional com o objetivo principal de fazer com que os entrevistadores aceitem a *persona* que lhes é apresentada, acreditando que possui os atributos que ele parece deter (Goffman, 1956). Depreende-se que os/as candidatos/as tal qual os atores tem um palco, o momento da entrevista e fazem parecer real e fidedigno o guião pré concebido e tentam apresentar essa realidade ao espectadores, isto é, aos responsáveis pelo processo de seleção, estes ao receberem a informação dos/as candidatos/as são analogicamente associados ao público que assiste à peça teatral. Permanecendo ainda nesta analogia teatral, associo aos momentos de entrevista realizados na *Leader ETT*, na agência de Braga duas características principais da *performance* teatral - a abertura e o encerramento. No início de uma peça teatral, as luzes apagam-se e o pano de palco sobe, no final as luzes iluminam o auditório enquanto o pano cai, há portanto, uma indicação formal de abertura e encerramento (Giddens, 2003). Em contexto de entrevista também existem essas indicações formais, isto é, iniciamos abertura oficial quando indicamos que o/a candidato/a se sente na nossa secretária e lhe entregamos a caneta para proceder ao preenchimento da ficha de inscrição. Por sua vez, quando nos dirigimos para o/a candidato/a: “Estamos ainda em processo de recrutamento, se for selecionado entraremos em contacto consigo dentro de X dias. Tenha um resto de um bom dia” estamos a formalizar o encerramento do encontro. Ainda que de forma mais secundária os entrevistados também participam nessa abertura e encerramento quando se sentam em frente à secretária e quando se vão embora, isto porque sem eles não era possível essa formalização. Tratam-se, assim, de duas barreiras que normativamente determinam o início e o fim do nosso encontro.

### **5.3. As Estruturas da Seleção de RH**

O dualismo indivíduo-sociedade, na teoria da estruturação, é reformulado como a dualidade de agência e estrutura (Giddens, 2003) e esse equilíbrio é denominado de dualidade da estrutura que possui três dimensões: significação, dominação e legitimação (Giddens, 2003). A agência tem associação direta com a capacidade de realização, isto é, diz respeito a ações das quais um indivíduo é o perpetrador, no sentido em que este poderia, em qualquer momento agir de forma diferente, ou seja, o que quer que tenha acontecido poderia não ter sido dessa forma se aquele indivíduo não se tivesse intrometido (Giddens, 2003). A noção de agência relaciona-se diretamente com o conceito de ação contínua da vida cotidiana (Giddens, 1993) e a racionalização dessa ação expressa a capacidade de o indivíduo “ser consciente do que faz, da forma que o faz, que se fosse interrogado, conseguiria fornecer razões para a sua atividade” (Giddens, 2003, p.443). Assim, agência é a capacidade do ator intervir numa série de eventos de modo a alterar seu curso (Giddens, 1993). Refere-se, portanto, ao livre arbítrio do ator, agindo e atuando conforme as suas escolhas de forma consciente e intencional. Os participantes no processo de seleção são dotados de capacidade agêntica.

As estruturas são modos recursivos de combinar regras e recursos. As regras envolvem códigos normativos e códigos de significação (Giddens, 2003) e implicam procedimentos metodológicos da interação social, remetem para a constituição do significado e para a sanção dos modos de conduta social (Giddens, 2003). As regras envolvidas em posições sociais normalmente especificam direitos e deveres das pessoas dotadas de determinada entidade ou pertencendo a determinada categoria social (Giddens, 2003). Tratam-se, portanto, de técnicas ou procedimentos generalizados aplicados ao envolvimento/reprodução das práticas sociais que limitam a especificidade dos encontros (Giddens, 2003). Os recursos podem ser autoritativos e alocativos. Os autoritativos são recursos que permitem a organização do tempo-espaco social das atividades dos seres humanos, isto é, são recursos não materiais envolvidos na geração de poder sobre as pessoas que derivam do domínio de alguns atores sobre outros (Giddens, 2003); os alocativos, são recursos ligados ao controle de aspectos materiais do meio ambiente, aos meios de produção/reprodução material e bens produzidos, ou seja, correspondem “à capacidade de gerar comando sobre objetos e outras entidades materiais” (Giddens, 2003, p. 306). O processo de seleção implica mobilização recursiva de regras e recursos para a realização das tarefas que o compõem.

A estrutura organiza o nosso comportamento. Todavia, a estrutura deve ser conceituada simplesmente como limitadora e potenciadora da ação humana (Giddens, 1993), no sentido em que a estrutura é, simultaneamente, condição e resultado da ação (Giddens, 1979). A literatura evidencia que a dualidade da estrutura se relaciona com o caráter fundamentalmente recursivo da vida social e expressa a dependência mútua de estrutura e agência (Giddens, 1979). Como referido, a dualidade da estrutura possui três dimensões (significação, dominação e legitimação). Cada uma destas dimensões relaciona-se com uma modalidade e esta por sua vez relaciona-se a uma forma de interação (Giddens, 2003). Querendo, assim, dizer que é nos processos de reprodução social que a mediação entre estrutura e interação ocorre, por meio das modalidades e envolve três elementos fundamentais: comunicação, poder e moral (ou sanção) (Giddens, 2003). Esses três elementos estão presentes na interação e relacionam-se com as correspondentes dimensões estruturais – significação, dominação e legitimação – por meio de modalidades também específicas a cada uma das dimensões: esquemas interpretativos, facilidades e normas, respetivamente (Giddens, 2003). Estas dimensões são utilizadas pelos atores na produção da interação, mas, ao mesmo tempo, são os meios de reprodução dos componentes estruturais dos sistemas de interação (Giddens, 1979). No entanto, “as estruturas de significação têm de ser compreendidas em conexão com as estruturas de dominação e legitimação e só analiticamente podem ser separadas” (Giddens, 2003, p.37). Percebendo que a dominação depende da mobilização de dois tipos distinguíveis de recursos - alocativos e os autoritativos - que são utilizados para a produção de poder (Giddens, 2003). O poder é a capacidade que o agente possui de agir de uma ou outra maneira e influenciar/dominar a realidade na qual se insere (Junquilha, 2003). O poder é expresso como capacitador de alterar o decurso dos acontecimentos.

O poder é dotado de capacidade transformadora (Giddens, 2003). O poder não está intrinsecamente associado a intenções ou vontades que permitem consequências desejadas, isto é, não caracteriza tipos específicos de conduta, mas sim toda a ação (Giddens, 2003). São os recursos, propriedades estruturadas de sistemas sociais, os veículos através dos quais o poder é exercido, como um elemento rotineiro de exemplificação da conduta na reprodução social (Giddens, 2003). Desse modo, o poder em sistemas sociais que dispõem de uma certa continuidade no tempo e no espaço depreende relações regularizadas de autonomia e dependência entre os atores em contexto de interação social (Giddens, 2003). Fala-se, portanto, do poder dialético no sentido em que todas “as formas de dependência oferecem alguns recursos por meio dos quais aqueles que são subordinados podem influenciar as atividades dos seus

superiores” (Giddens, 2003,p.18-19). É possível identificar esse poder dialético em momentos de seleção já que, entre entrevistador e entrevistado, há sempre alguém que detém a posição de dominante e outro de dominado. Ainda que sejamos nós (eu e técnicas de RH), na maior parte do tempo dominantes no momento da entrevista, o candidato que se apresente na agência de Braga, também é ele dominante. No caso, nós (eu e técnicas de RH) enquanto dominantes e o entrevistado o dominado, temos como regra normativa questionar tanto quanto possível o/a candidato/a para obter informações sobre a sua experiência profissional. Os nossos recursos autoritativos prendem-se com o domínio das diversas técnicas de recrutamento e seleção e o conhecimento sobre a vaga em questão; os recursos alocativos são a própria agência da *Leader* e todos os artefactos físicos, secretária, computadores, impressoras, telefones, material de escritório. O candidato enquanto dominado age por interesse, sendo que essa submissão será o ádito para a contratação. Esta submissão trata-se, portanto, de uma regra normativa de interação a qual tem correspondido os seguintes recursos: os recursos autoritativos que se prendem com a prerrogativa de responder com informação verdadeira ou não às questões que lhe são feitas; os recursos alocativos referem-se ao material que usa para preencher a ficha de inscrição, caneta, e ainda o documento de identificação que fornece. No entanto, o candidato torna-se dominante por instantes, cuja regra normativa de interação é a de fornecer a informação necessária para conseguir a vaga a que concorre. Os recursos correspondentes são os seguintes: os autoritativos que se prendem com o controlo da própria informação que tem para responder às questões que lhe são feitas, ou seja, impõe a sua vontade de responder e prosseguir com o preenchimento da ficha, sendo que poderia escolher não o fazer; os recursos alocativos referem-se aos recursos necessários para se ter deslocado até à agência, transporte próprio ou coletivo. O poder significa, portanto, impor a própria vontade numa relação social, embora não se baseie na força, mas sim numa relação legítima e consentida (Weber, 1944). O que se depreende é que o poder é uma propriedade da interação e é, portanto, a capacidade de garantir os resultados que simultaneamente dependem da atuação dos outros. No caso, os nossos (meu e das técnicas de RH) resultados dependem da atuação dos/as entrevistados/as.

A estrutura de significação, por sua vez, envolve a comunicação e o uso de esquemas interpretativos que são os modos de tipificação dos *stocks* de conhecimento, a que os atores recorrem na produção e reprodução de interações (Giddens, 2003). A legitimação, envolve uma série de regras e códigos morais, que sancionam o comportamento social, ou seja, constituem um conjunto de valores e crenças que evidencia o que é bem feito ou mal feito, o que é ou não

importante (Giddens,2003). A dominação, significação e legitimação têm de ser compreendidas em conexão, no sentido em que a significação é um elemento integrante das práticas sociais (Giddens, 1979). Querendo com isso dizer que, se a significação é estruturada, em e através da linguagem, a linguagem expressa aspetos da dominação e os códigos envolvidos na significação têm força normativa (Giddens, 1979), ou seja, a comunicação do significado na interação não ocorre separadamente da operação das relações de poder ou fora do contexto das sanções normativas (Giddens, 1979). A significação, enquanto dimensão generativa das estruturas, está recursivamente ligada à comunicação de significados na interação, a qual terá especial atenção no capítulo seguinte.

A par do conceito de estrutura é necessário referir o conceito de regionalização, já que este permite a situabilidade da interação no tempo e no espaço (Giddens,2003). A regionalização “deve ser entendida não meramente como localização no espaço, mas como referente ao zoneamento do tempo-espaço em relação às práticas sociais rotinizadas” (Giddens, 2003, p. 140). Depreende-se, portanto, que a regionalização ordena a ação no espaço e tempo, posicionando os atores em lugares relativos uns aos outros e circunscrevendo como eles se devem apresentar e agir (Datta, 2018). É possível falar de regionalização quando a diferentes espaço-tempo correspondem práticas diferentes. O processo de selecção é regionalizado, ou seja, os modos recursivos de combinar as regras e recursos variam segundo as zonas de espaço e tempo, desse modo, é possível identificar duas regiões na agência de Braga - quando estamos em contacto com o/a candidato/a e quando, depois deste sair, ficamos as três na agência (eu e as técnicas de RH).

Quando estamos na presença do/a candidato/a temos como regra de normalização seguir os procedimentos estabelecidos pela *Leader* no acolhimento e integração de candidatos/as na base de dados. Assim, a regra de significação prende-se com verificar a validade do documento de identificação do/a candidato/a e fotocopiar e ainda facultar uma ficha de inscrição para preenchimento, para ter informação necessária sobre as competências profissionais para um eventual contrato de trabalho. Os recursos alocativos correspondentes são, no caso da agência, os artefactos físicos como secretárias, computadores, telefones, material de escrita, fotocopidora; os recursos autoritativos prendem-se com o cargo ocupado que viabiliza o conhecimento prévio que temos sobre a *Leader* que nos permitem gerar e exercer influência sobre os/as candidatos/as. Uma outra regra de normalização na presença do/a candidta/o refere-se a, manter o anonimato da empresa cliente nas primeiras entrevistas, assim a regra de significação, refere-se à ocultação de qualquer informação caraterizadora da empresa que disponibilizou a vaga a que

o/acandidato/a concorre. Relativamente aos recursos, os autotitativos referem-se ao cargo ocupado que viabiliza o conhecimento sobre as políticas da empresa cliente; os recursos alocativos são a secretária, computador, telefone, *emails*, isto é, todo o material de escritório. Quando estamos na presença de candidatos mas via telefone a regra de normalização concerne na identificação da empresa e da técnica de RH que atenda a chamada. Nesse sentido, a regra de significação refere-se ao seguinte discurso “*Leader* Empresa de Trabalho Temporário, fala a Sara em que posso ajudar?”. Os recursos alocativos correspondentes prendem-se com os artefactos físicos como secretária, computador, telefone; e os recursos autoritativos relacionam-se com o cargo ocupado que viabiliza o conhecimento prévio que temos sobre os procedimentos e políticas da *Leader* necessários quando estamos em contacto os/as candidatos/as.

Quando o candidato vai embora, estamos perante um outro zoneamento do tempo-espaço em relação às práticas. O processo de acolhimento e integração de um/a candidato/a requer que façamos o registo de toda a informação pertinente sobre este/a. Quando deixa a agência e nela ficam somente as técnicas de RH e eu, há sempre oportunidade para falar da aparência física, da postura, da forma de falar e da experiência profissional do/a candidato/a entrevistado/a. Existe, portanto, a regra de normalização da partilha de informação pertinente sobre os/as candidatos/as após as entrevistas para perceber também a opinião de todas relativamente àquela situação. A regra de significação trata-se da revelação da informação obtida com as colegas. O recurso autoritativo trata-se da prerrogativa das técnicas de RH poderem classificar a informação adquirida do/a candidato/a como pertinente ou não, por sua vez, os recursos alocativos prendem-se com a agência em si e os materiais nela existentes que tornam possível a realização da entrevista, secretária, o *software*, o material de escrita, a ficha com a informação do/a candidato/a. Uma outra regra de normalização, quando o candidato vai embora, é a de fazer um levantamento sobre os perfis entrevistados, a regra de significação prende-se com informar o empresa cliente de quantos e que perfis foram entrevistados. Relativamente aos recursos, o autotitativo trata-se do cargo como técnicas de RH que possibilita o recrutamento e seleção de candidatos/as; os recursos alocativos remetem para todo o equipamento da agência, as fichas de inscrição e os registos dos/as candidatos/as. Os exemplos mencionados de estruturas regionalizadas no processo de seleção ocorridos durante o período do meu estágio, na *Leader* ETT, são práticas recursivas.

A compreensão da conexão das três dimensões pode ser facilitada pela análise de exemplos dos processos de recrutamento e seleção. Quando recebemos um pedido de recrutamento das empresas clientes estamos a atribuir-lhe significado quando o consideramos um



pedido urgente ou não. Depois de falar com o comercial da *Leader* ETT e aceitar as informações necessárias para proceder à elaboração e publicação do anúncio e posterior recessão curricular, legitimamo-lo através da implementação de regra normativa de só proceder aos processos de recrutamento e seleção após a adjudicação da proposta feita pelo Comercial da *Leader* ETT à empresa cliente. Por fim, a dominação resulta do uso de recursos autoritativos como o conhecimento prévio dos processos burocráticos necessários para se proceder ao recrutamento e seleção de candidatos; e alocativos tratando-se da própria agência e os materiais nela existente que permitem a realização desses processos de recrutamento e seleção de modo a corresponder às indicações e objetivos dentro dos prazos estabelecidos pela empresa cliente.

A análise estrutural pode explicar as práticas de mentira e de interação social em contexto de mentira empregue por nós (eu e técnica de RH) e identificada por nós em regiões diferentes – na entrevista e depois da contratação de um/a colaborador/a. Assim sendo, nós legitimamos a mentira ao dizer “não é uma vaga para entrada imediata ou que é para situações pontuais” e implementá-la como uma regra normativa quando queremos excluir candidatos do processo de seleção para a área de construção civil ou para auxiliar de armazém. Sabemos de antemão que é uma oferta destinada para candidatos do sexo masculino já que é uma vaga de trabalho que exige muito esforço físico. Esta informação leva a que, caso surjam candidatos do sexo feminino, tenhamos que mentir com base na significação que associa candidatos do sexo feminino a limitada robustez e agilidade física, os quais são atributos que a vaga em aberto exige. A dominação resulta do uso de recursos autoritativos, que se prendem com o conhecimento prévio da preferência da empresa cliente, por candidatos do sexo masculino; os alocativos que se relacionam com a agência em si, a secretária, o computador, os *emails* com as informações necessárias para a seleção de candidatos/as.

Em momento de entrevista, o objetivo central é conseguir informação adicional ao CV para perceber e averiguar as competências do/a entrevistado/a. No entanto, quando identificamos respostas pouco coerentes que denuncia o uso da mentira temos como regra normativa a de tentar descodificar ao máximo a informação que nos é dada pelo/a candidato/a. Estamos a legitimar a descodificação da mentira quando questionamos o/a candidato/a de formas variadas sobre um determinado tópico no sentido de perceber se a sua resposta se mantém ou se altera. Estamos a fazer uso da significação quando é notória a hesitação do/a candidato/a a responder às questões. A dominação é conseguida através da utilização de recursos autoritativos que se trata do cargo de técnicas de RH que viabiliza a colocação das práticas recrutamento e seleção; e

os recursos alocativos remetem para todo o equipamento da agência, as fichas de inscrição e os registos dos/as candidatos/as. Acontece que, após a contratação do/a candidato/a, esta pode ficar comprometida quando o/a candidato nos mentiu sobre as suas competências ou falta repetidamente ao trabalho não justificando essa ausência. Quando identificamos a mentira temos como regra normativa a de proceder à rescisão do contrato. A legitimação ocorre quando comunicamos à empresa cliente sobre a rescisão da contratação e os motivos. Esta situação leva a que, tenhamos que excluir os/as candidatos/as de processos seletivos futuros com base na significação que considera esses/as candidatos/as como inaptos/as para vagas futuras, uma vez que foi quebrada a confiança. A dominação resulta da utilização de recursos autoritativos como o estatuto que a *Leader* tem de empresa contratante e, portanto, ser possível cessar o contrato de trabalho; os recursos alocativos como todo o material de escritório aplicado na seleção. Conclui-se, dessa forma, que os processos de recrutamento e seleção, assim como a mentira em contexto de interação social, têm implícitas as três dimensões. Nesse sentido, durante o período de estágio na *Leader* ETT, na agência de Braga o processo de recrutamento e seleção, tal como a mentira no processo discursivo, foram produzidos recursivamente através das práticas diárias rotinizadas.

#### **5.4. Signos, Significação e Estereótipos**

Como anteriormente referido, a significação é a base da comunicação. É preciso que se entenda a comunicação não só como a transferência de uma mensagem do emissor para o recetor, mas como forma de gerar um significado, isto é, a comunicação como sendo a criação de uma mensagem a partir de signos, mensagem que induzirá o recetor a elaborar outra mensagem e assim sucessivamente (Fiske, 2010). Os significados são mobilizados pelas pessoas e fazem parte do sistema linguístico ou semiótico que estes utilizam para se comunicarem uns com os outros (Fiske, 2010). A comunicação não se trata somente de um fluxo mas de um sistema estruturado de signos e códigos. Os signos são construções humanas e só podem ser entendidos mediante a interpretação que os indivíduos fazem delas (Fiske, 2010). São artefactos ou atos que se referem a algo diferente deles próprios, ou seja, são construções significantes (Fiske, 2010). Sintetizando, um signo é algo que representa qualquer coisa para alguém a determinado respeito ou capacidade. Dirige-se a alguém, isto é, cria na mente dessa pessoa um signo equivalente ou, talvez, mais desenvolvido (Fiske, 2010) Tomemos, como exemplo, fazer sinal com a mão para o/a candidato/a avançar para a minha secretária. É possível afirmar que ocorreu comunicação no

sentido em que, houve a criação de uma mensagem através de um signo (lance com a mão) de mim para o/a candidato/a. Esta mensagem estimulou o/a candidato/a a criar um significado para si mesmo, do lance com a mão, que se relaciona de alguma forma com o significado que eu gerei na minha mensagem inicialmente, isto é, permissão para avançar até à minha secretária. Um signo tem uma relação triádica com o seu objeto e com o seu interpretante. Um signo refere-se a algo diferente de si mesmo, isto é, refere-se a um objeto e é compreendido por alguém, cria um efeito na mente do utente, ou seja, fala-se do interpretante (Fiske, 2010). O interpretante refere-se “a um conceito mental produzido tanto pelo signo como pela experiência que o utente tem do objeto” (Fiske,2010, p.42). Por exemplo, o interpretante da palavra (signo) “fábrica” é resultante do conceito mental do signo e da experiência efetiva que o utente tem com o objeto, no caso fábrica.

A significação é um processo ativo, trata-se do resultado da interação dinâmica entre signo, interpretante e objeto (Fiske, 2010). A literatura evidencia que os signos veicularem significação de diferentes maneiras, sendo por isso definidas três categorias de signos, que mostram uma relação diferente entre o signo e o seu objeto, ou aquilo a que ele se refere (Fiske, 2010). As categorias são as seguintes: ícone, índice e símbolo. Na categoria ícone o signo assemelha-se de alguma forma ao seu objeto, soa ou parece-se como ele, sendo mais aparente em sinas visuais, como fotografia, mapa, sinais de trânsito (Fiske, 2010); na categoria índice, existe uma conexão direta entre o signo e seu objeto, o fumo, por exemplo, é um índice de fogo (Fiske, 2010); por fim, na categoria símbolo, não há conexão ou semelhança entre o signo e o objeto representado, ou seja, o símbolo está muito além da representação física do objeto, o símbolo é explicado por outros referentes (Fiske, 2010). Exemplificando, os signos são, portanto, representações de algo a que atribuímos significado e esses signos podem ser, ícones, índices e símbolos. Assim, em interação com os/as candidatos/as, também dividimos o signo nas três categorias, embora sejam mais predominante a identificação de símbolos. Quando o/a candidato/a entra na agência se senta à nossa frente e a sua postura é muito rígida e treme com a perna por exemplo é um índice de nervosismo ou ansiedade. As roupas que veste, sendo elas de marca ou mais velhas/gastas são índice de mais ou menos posses. As roupas utilizadas, são também símbolo do estatuto social. A gaguez do/a candidato/a é um símbolo de incapacidade para uma vaga de trabalho de *call center*. As unhas arrançadas ou o cheiro dos/as candidatos/as são símbolos de vaidade e do estado e higiene dos mesmos, respetivamente. Tal como a robustez física é um símbolo de aptidão para um trabalho mais exigente em termos físicos como auxiliar de

armazém, por exemplo. Quando pedimos o cartão de identificação este pressupõe uma nacionalidade trata-se de um ícone, tal como o CV que representa as experiências e competências do/a candidato/a. As fotos presentes no cartão de identificação e currículo são também um ícone, uma vez que são signos visuais que representam outro objeto por força de semelhança, veja-se foto do/a candidato/a, representa o/a próprio/a candidato/a.

Os códigos são os sistemas em que os signos são organizados e que determinam como estes se podem relacionar (Fiske, 2010). Os códigos são mais do que sistemas para organizar e compreender dados, eles desempenham funções comunicativas e sociais (Fiske, 2010). Uma forma de categorizar essas funções é distinguir entre códigos representativos e códigos apresentativos (Fiske, 2010). Os códigos representativos têm função cognitiva, isto é, função de transmitir informações e envolve a criação de uma mensagem (Fiske, 2010). Por sua vez, os códigos apresentativos são indiciais: indicam aspetos do comunicador e da sua situação social atual (Fiske, 2010). O corpo humano é o principal transmissor de códigos apresentativos que transmitem significados, sendo eles: o código do contacto físico, isto é, em quem tocamos e onde e quando tocamos transmite mensagens importantes sobre relacionamentos (Fiske, 2010). E ainda o código dos gestos que estão intimamente coordenados com a fala e complementam a comunicação verbal, indicando estados emocionais específicos, como tentativa de domínio com gestos intermitentes, enfáticos, para cima e para baixo, por exemplo (Fiske, 2010). Os códigos paralinguísticos, que comunicam informação sobre o orador, ou seja, aspetos não-verbais do discurso como o volume, o sotaque, o tom, tal como a velocidade que evidenciam o estado emocional (Fiske, 2010). A linguagem verbal é um exemplo de código representativo, representando um sistema de signos convencionais (de natureza gramatical) usados pelos membros de uma determinada comunidade (Fiske, 2010). Portanto, as interações humanas assentam na significação e esta carece de códigos de comunicação verbal e não-verbal.

No decurso do estágio foi possível identificar códigos apresentativos. Estes têm como função veicular informação indicial, ou seja, informações sobre o orador e a sua situação atual e da gestão da interação, na medida que os códigos acabam por gerir o tipo de relação existente (Fiske, 2010). Quando o/a candidato/a se desloca à *Leader* ETT, transmite sinais de códigos apresentativos (contacto físico, proximidade, postura e código paralinguístico) que enunciam tipos de significados diferentes. Quando um/a candidato/a era familiarizado com as técnicas de RH e com a agência o seu contacto físico era totalmente diferente no sentido em que não havia vergonha nem receio de colocar, por exemplo, as mãos em cima da mesa ou outros objetos, como a mala.

Não demonstrava uma postura rígida, contrariamente, parecia existir um certo desleixo, já que seria habitual frequentar aquele espaço, assim como os seus gestos, estes eram menos contidos e mais espontâneos. O mesmo acontecia com o tom e volume do discurso, este era num tom mais elevado e mais irrefletido e fluido, era mais fácil abordar aspetos mais pessoais como falar do cônjuge ou dos filhos. Notavelmente, o seu discurso não era para causar uma boa primeira impressão, dado que já era conhecido/a das técnicas de RH. No entanto, quando era um/a candidato/a pouco ou nada familiarizado/a com a agência, a diferença era evidente. Demonstrava haver um receio de contacto físico, não havendo o à-vontade de colocar as mãos em cima da mesa ou objetos pessoais, a sua postura indicava um estado emocional de tensão que levava a conter os gestos o que remetia para a pouca familiarização com o ambiente da agência e com as pessoas nele integrante. Quanto aos aspetos verbais, a diferença também era visível. O discurso era mais consciente e contido quase que decorado, o tom de voz era mais baixo quando comparado com os/ candidatos/as familiarizadas com a agência, notando-se uma certa timidez. Estes/as candidatos/as, contrariamente aos anteriormente mencionados/as, queriam causar uma primeira boa impressão e nesse sentido mantinham um discurso verbal ponderado. Também era possível identificar código representativo, isto é, a linguagem verbal. Portanto, a linguagem como sistema de signos vocais, determina a constituição uma língua particular. Ao prestarmos atenção aos signos verbais é possível identificarmos a língua de influência do/a candidato/a que se dirigisse à *Leader ETT*. Tudo isto evidencia que os candidatos produzem signos não-verbais como gestos, tom de voz, expressões corporais e ainda os signos verbais, isto é, o uso das palavras e que nós lhe atribuímos uma significação, permitindo fazer uma análise da situação e do/a candidato/a.

Associados aos signos estão os estereótipos sociais. A literatura define-os como mapas cuja função é ajudar a lidar com a informação complexa, mas que, ao mesmo tempo, podem ser considerados como defesas que permitem ao indivíduo proteger os seus valores, os seus interesses e as suas ideologias nas relações sociais (Cabecinhas, 2012). No entanto, estes não são o retrato da sociedade, mas sim versões simplificadas da realidade e, nesse sentido, não são neutros pois dependem mais do observador do que o objeto observado (Cabecinhas, 2012). A literatura, ainda, os estereótipos sociais como generalizações sobre os atributos compartilhados de um grupo de social que são rigidamente sustentados, derivados illogicamente e errôneos em conteúdo (Judd & Park, 1993). Assim, os estereótipos pertencem a um determinado grupo, caracterizam um outro grupo e são formados durante o processo de socialização que descreve as diferenças entre os grupos. Entende-se, portanto, que estas generalizações recortam a realidade

em elementos significativos que lhes confere nitidez, distintividade, consistência e estabilidade de significado (Cabecinhas, 2012). Os estereótipos sociais são imagens mentais que se interpõem, sob a forma de enviesamento entre indivíduo e a realidade (Cabecinhas, 2012). Os estereótipos tornam o processamento da informação mais fácil, permitindo ao observador confiar no conhecimento que tem previamente armazenado no lugar da informação que chega (Hilton & Hoppel, 1996). Os estereótipos também surgem em resposta a fatores ambientais, como papéis sociais diferentes conflitos de grupo e diferenças de poder (Hilton & Hoppel, 1996). Simplificando, os estereótipos surgem em vários contextos para servir funções específicas exigidas por esses contextos (Hilton & Hoppel, 1996), isto é, tem a função heurística que permite os julgamentos e decisões complexas e função defensiva, a qual permite justificar as desigualdades e injustiças sociais (Marques & Marques, 2003). Nas interações cotidianas organizacionais, estas associações generalizadas são frequentes sendo que é nos encontros sociais que categorizamos os/as candidatos/as no sentido de ter perfis criados, permitindo economizar recursos e tempo nos posteriores processos de recrutamento e seleção.

Os estereótipos têm impacto nos processos de seleção. Quando, para qualquer vaga ou função, somos deparadas com candidatos/as com má compostura, higiene em falta, por exemplo, não contratamos esses candidatos por essas mesmas justificações (função heurística) mas, ao mesmo tempo, que não contratamos essas pessoas mais desleixadas para nos protegermos de reclamações ou indignações pelas empresas nossas clientes (função defensiva). Sob esta circunstância, os estereótipos permitem um processamento mais fácil e eficiente de informações sobre os outros (Hilton & Hoppel, 1996). Como supramencionado, os estereótipos podem ser definidos como crenças sobre certos grupos e surgem pelas representações mentais de diferenças reais entre grupos. Os estereótipos são, às vezes, representações precisas da realidade ou, pelo menos, da realidade local à qual o observador está exposto (Hilton & Hoppel, 1996). De modo que a formação de estereótipos é possível por meio da generalização dos comportamentos de um membro do grupo para a avaliação de outros (Hilton & Hoppel, 1996). Exemplificando, o caso de uma candidata ex presidiária que enviou uma candidatura espontânea via *email* e mencionava no seu currículo que tinha cumprido pena num determinado período de tempo. Ainda que inscrita na base de dados foi comentado entre nós (eu e técnicas de RH) que esta candidata ia partir logo de desvantagens, pois dificilmente seria selecionada pela ideia generalizada de má reputação e não existem mecanismos de reinserção de ex presidiários no mercado de trabalho, o que leva a que

sejam excluídos dos processos de recrutamento e seleção, por receio de má conduta e falta de confiança.

É necessário, ainda, abordar a categorização social relativamente ao género. O género é considerado uma característica primária na percepção da pessoa e, assim, as categorizações de género são detetadas imediatamente, são cronicamente salientes e são facilmente polarizadas (Ellemers, 2018). A formação e persistência de estereótipos de género reforça a percepção das diferenças entre homens e mulheres, o homem por um lado mais propenso a atribuições físicas de robustez e força e a mulher como sendo mais frágil e predisposta a diferentes tipos de atividades que exijam menor esforço físico (Ellemers, 2018). As diferenças biológicas permitem, assim, as crenças sobre os traços e habilidades que são características de mulheres e homens. Um exemplo empírico dessa categorização por género é visível quando existe uma vaga para operário fabril, nomeadamente, costura. Recebemos respostas de candidaturas para a vaga do sexo feminino e masculino, mas sabemos que a empresa cliente tem preferência por candidatos do sexo feminino. Seguindo esse padrão, vamos tender a escolher as candidaturas do sexo feminino, por ser um trabalho tendencialmente caracterizado de delicado e minucioso. Estamos a categorizar os candidatos segundo o género, a criar grupos e preferência no momento de recrutamento e seleção.

Os estereótipos são naturalizados. Resultante da nossa capacidade limitada de processar a informação envolvente e os erros e enviesamentos, os estereótipos passaram a ser considerados como algo inevitável, tornam-se parte integrante do processo que é visto como uma construção social (Cabecinhas, 2002). Em contexto organizacional e enquanto técnicas de RH fazemos uso de estereótipos quanto à aparência física do/a candidato/a, quanto à idade e ao género que acaba por ser a chave da contratação destes. No entanto, ainda que tenham um peso crucial estas associações instantâneas podem levar ao enviesamento da informação. Devemos, portanto, dar oportunidade e falar com o/a candidato/a no sentido de perceber as suas intenções, expectativas, trajetória profissional e pessoal, demonstrando assim o seu potencial. No papel social de recrutadora e selecionadora, utilizo de forma direta os estereótipos que me permitem classificar e, ao mesmo tempo, ser seletiva, ainda que de forma disfarçada, no sentido em que tentamos que o nosso discurso seja o mais natural e que não sejam verbalizadas as verdadeiras razões da não contratação, de forma a parecer imparcial para a pessoa que se encontra à minha frente.

## 6. Conclusão

O estágio curricular decorrido na *Leader ETT*, permitiu-me diversas experiências novas e a possibilidade de transformar informação empírica em conhecimento, debruçando-me sobre o estudo das inter-relações inerentes a qualquer tipo de organização. Propus-me, enquanto socióloga, olhar para a *Leader ETT* como uma estrutura social composta de relações sociais, discursos e práticas, analisando e refletindo sobre elas. Enquanto cidadã constatei que a resiliência e dedicação são essenciais para a entrada no mercado de trabalho que diariamente nos põe à prova. Este estágio permitiu-me, ainda, uma visão mais real do que são os processos de recrutamento e seleção em agências de trabalho temporário. As diversas tarefas executadas no decorrer do estágio aumentaram a minha versatilidade, desde dedicar-me a tarefas mais administrativas e rotineiras, como a estar diretamente em contato com os/as candidatos/as no acolhimento e integração e também e contacto com as diferentes empresas clientes. O presente relatório é uma análise sociológica das experiências vicenciadas focado, essencialmente, nos processos de recrutamento e seleção para trabalho temporário e nesse sentido interpretar a realidade social requereu uma atenção aos pormenores do cotidiano. Os resultados obtidos estão sujeitos à realidade organizacional estudada, não sendo transversais nem generalizadas a todas as empresas de trabalho temporário. Cada organização é singular assim como todas as situações que nela decorrem.

A reflexão permitiu-me formular conclusões relativas à mentira e aos estereótipos sociais, as quais melhoram a minha capacidade para entender a vida social. A mentira é, de facto, uma constante no cotidiano organizacional, tanto usada por nós (técnicas de RH e eu) como pelo/a candidato/a de forma estratégica. Mentir assemelha-se a uma *performance* teatral, com a finalidade de influenciar os restantes participantes dessa interação. Os/as candidatos/as e nós fazemos parte dessa *performance* ainda que seja possível identificar diferentes motivos para empregar a mentira. Por um lado, o uso da mentira é mais benevolente por outro, o seu uso é malicioso. Em processo de recrutamento e seleção fazemos (técnicas de RH e eu) uso da mentira, quando necessária. Mentimos por vezes porque não queremos enunciar os verdadeiros motivos da não contratação. Ainda que haja falsidade no nosso discurso, não se trata de querer ferir alguém ou obter benefícios em detrimento de outros, estas mentiras são instruções inofensivas destinadas a proteger-nos e a proteger quem a ouve. Por sua vez, quando o/a candidato/a mente é porque esta mentira lhe trará benefício, preencher a vaga a que concorre. Este benefício tem um peso maior, sendo que fazem uso da mentira para se enaltecer e através dos seus discursos falsos ou



parcialmente verdadeiros parecer que são ideais para a vaga a que se candidatam. Tentando preencher os requisitos que sabe que não tem. Consequentemente, isto leva a que candidatos/as que não usem a mentira para se destacar sejam, por vezes, excluídos por não se mostrarem suficientes. A mentira quando não detetada põe em cheque o processo de recrutamento e seleção.

Uma outra conclusão remete para impacto dos estereótipos nos processos de seleção. Como empresa de recrutamento externo, a *Leader*ETT procura candidatos/as que respondam às necessidades específicas das empresas clientes. Como vimos, os estereótipos são generalizações que nos permitem caracterizar sem conhecimento profundo, algo ou alguém. Nos processos de recrutamento e seleção, essas associações generalizadas são frequentes e inevitáveis sendo que permitem categorizar os/as candidatos/as no sentido de ter perfis criados, permitindo economizar recursos e tempo. Há, de facto, formação de estereótipos relativamente à aparência física, higiene, género, generalizando comportamento no sentido de nos protegermos de reclamações ou indignações pelas empresas clientes. A chave da contratação baseia-se na formação de estereótipos.

## Referências Bibliográficas

- Abdelhadi, S. E. (2016). The Impact of Value Chain Analysis on the Global Competitiveness of Sudan Dairy Industry. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 16(9), pp. 13-20.
- Alexander, J. C., Giesen, B., Munch, R., & Smelser, N. J. (1987). *The Micro-Macro Link*. London: University of California Press.
- Amado, J. L. (2014). *Contrato de Trabalho* (4ª ed.). Coimbra: Coimbra Editora, S.A.
- Aquino, K., & Becker, T. E. (2005). Lying in negotiations: how individual and situational factors influence the use of neutralization strategies. *Journal of Organizational Behavior*(26), pp. 661-679. doi:10.1002/job.332
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13 ed.). Kogan Page Limited.
- Barnes, J. (1994). *A Pack of Lies: Towards a Sociology of Lying*. Cambridge University Press. Retrieved novembro 15, 2020
- Barroso, M. M. (2014). Notas sobre os efeitos ambíguos da sociedade do conhecimento no mundo do trabalho. *Iberoamérica Social: revista-red de estudios sociales*, II, pp. 81-92. Retrieved from [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9602/1/publisher\\_version\\_Qualidade\\_do\\_trabalho\\_e\\_globalizacao.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/9602/1/publisher_version_Qualidade_do_trabalho_e_globalizacao.pdf)
- Bauman, Z. (2007). *Tempos líquidos*. (C. A. Medeiros, Trans.) Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Bilhim, J. A. (2016). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (5 ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas Universidade de Lisboa: Edições ISCSP. Retrieved maio 7, 2020, from [https://issuu.com/editorial-iscsp.ulisboa/docs/gestao\\_estrategica\\_rh\\_5ed](https://issuu.com/editorial-iscsp.ulisboa/docs/gestao_estrategica_rh_5ed)
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1994). *INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA EM EDUCAÇÃO: Uma introdução à teoria e aos métodos*. (M. J. Alvarez, S. B. Santos, & T. M. Baptista, Trans.) Porto Editora. Retrieved dezembro 3, 2020
- Bok, S. (1999). *Lying: Moral choice in public and private life*. Vintage. Retrieved novembro 30, 2020
- Booth, A. L., Francesconi, M., & Frank, J. (2002, julho). Temporary Jobs: Stepping Stones or Dead Ends? *The Economic Journal*, 112, pp. 198-213. doi:<https://doi.org/10.1111/1468-0297.00043>
- Cabecinhas, R. (2002). *Mediá, etnocentrismo e estereótipos sociais*.
- Cabecinhas, R. (2012). *Estereótipos sociais, processos cognitivos e normas sociais*.
- Carvalho, V. D., Borges, L. d., & Rêgo, D. P. (2010). Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos em Psicologia Social. *Psicologia: Ciência e*

*Profissão*, 1(30), pp. 146-161. doi:<https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000100011>

- Célestin, J.-B. (2000). *As Novas Formas de Emprego Atípicas Reflexões sobre o Caso Francês*. (Linguaemundi, Trans.)
- Cordeira, M. d., Casaca, S. F., Santos, M. J., Sampaio, J. J., Silva, J. L., Sousa, . . . Santos, M. d. (2000). *As Novas Modalidades de Emprego* (Vol. 24). Lisboa.
- Chelladurai, P., & Madella, A. (2006). *Human resource management in Olympic sport organizations*. Leeds: Human Kinetics.
- Datta, S. N. (2018). ROUTINIZATION AND REGIONALIZATION OF INTERACTION IN GIDDENS'S STRUCTURATION THEORY. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 03(07), pp. 2817-2828.
- Domingues, I. (2020). *Temas centrais na teoria sociológica: macro-micro, estrutura-agência e tempo-espaço*. Retrieved julho 17, 2020
- Ellemers, N. (2018). Gender stereotypes. *Annual review of psychology*(69), pp. 275-298.
- Engelland, A., & Riphahn, R. T. (2005, junho). Temporary contracts and employee effort. *Labour Economics*, 12(3), pp. 281-299. doi:<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2003.11.006>
- Fiske, J. (2010). *Introduction to communication studies* (2ª ed.). Routledge. Retrieved janeiro 8, 2021
- Florea, N. V. (2014). Using Recruitment Agencies to Obtain the Best Candidates. *Management and Economics*, pp. 80-89. Retrieved maio 7, 2020, from [http://www.armyacademy.ro/reviste/rev1\\_2014/FLOREA.pdf](http://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/FLOREA.pdf)
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis* (Vol. 241). Univ of California Press.
- Giddens, A. (1993). *New rules of sociological method: A positive critique of interpretative sociologies*. Stanford University Press.
- Giddens, A. (2003). *A Constituição da Sociedade*. (Á. Cabral, Trans.) São Paulo: Martins Fontes.
- Goffman, E. (1956). *THE PRESENTATION OF SELF IN EVERYDAY LIFE*. University of Edinburgh : Social Sciences Research Centre.
- Grover, S. L. (2005, maio). The Truth, the Whole Truth, and Nothing but the Truth: The Causes and Management of Workplace Lying. *The Academy of Management Executive*, 19(2), pp. 148-157. Retrieved novembro 07, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/4166184>
- Guimarães, M. F., & Arieira, J. d. (2005). O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista Ciências Empresariais da UNIPAR*, 6(2), pp. 203-214. Retrieved março 25, 2020, from <https://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/viewFile/309/280>

- Heck, R. H., & Thomas, S. L. (2000). *An Introduction to Multilevel Modeling Techniques (Quantitative Methodology Series)*. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Hilton, J. L., & Hippel, W. v. (1996). STEREOTYPES. *Annual review of psychology*, 41(1), pp. 237-271. Retrieved janeiro 10, 2021, from <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.47.1.237>
- Jackson, P. (1983). Principles and Problems of Participant. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 65(1), pp. 39-46. doi:10.1080/04353684.1983.11879487
- Janh, E. J., & Rosholmo, M. (2014). Looking beyond the bridge: The effect of temporary agency employment on labor market out comes. *European Economic Review*(65), pp. 108-125.
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of jobsatisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*(6), pp. 1-22. Retrieved maio 11, 2020, from <https://www.cogentoa.com/article/10.1080/23311975.2019.1608668.pdf>
- Jesus, E. (2004). Formas flexíveis do emprego: o trabalho temporário na região de Setúbal. *Sociedade e Trabalho*, pp. 79-95.
- Judd, C. M., & Park, B. (1993). Definition and Assessment of Accuracy in Social Stereotypes. *Psychological review*, 100(1), pp. 109-127.
- Junquillo, G. S. (2003). Conduas Gerenciais e suas raízes:uma proposta de análise à luz da Teoria da Estruturação. *Revista de Administração Contemporânea*, pp. 101-120.
- Jupe, L., Vrij, A., Lead, S., & Mann, S. (2016). The Lies we Live: Using the Verifiability Approach to Detect Lying about Occupation. *Journal of Articles in Support of the Null Hypothesis*, 13(1), pp. 1-14. Retrieved novembro 07, 2020
- Keegan, A., & Francis, H. (2010). Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), pp. 873-898.
- Marques, T. G., & Marques, L. G. (2003). Os estereótipos e sua influência no processamento de informação.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas-Contextos, Métodos e Aplicação*. Lisboa: Editora RH.
- Midjord, R. (2013, agosto). Competitive Pressure and Job Interview Lying: A Game Theoretical Analysis. pp. 1-39. Retrieved novembro 07, 2020, from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2196649](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2196649)
- Mitlacher, L. W. (2006). The organization of Human Resource Management in temporary work agencies—towards a comprehensive research agenda on temporary agency work in Germany,the Netherlands and the US. *Human Resource Management Review*(16), pp. 67-81.

- Mónico, L., Alferes, V., Parreira, P., & Castro, P. A. (2017). A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. *CIAIQ*(3), pp. 724-733.
- Moori, R. G., & Zilber, M. A. (2003). Um Estudo da Cadeia de Valores com a Utilização da Análise Fatorial. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), pp. 127-147.
- Morris, M. D., & Vekker, A. (2001). An alternative look at temporary workers, their choices, and the growth in temporary employment. *Journal of Labor Research*, 22, pp. 373-390. doi:<https://doi.org/10.1007/s12122-001-1040-9>
- Nunes, J. H. (2005). *Interacionismo simbólico e dramaturgia : A sociologia de Gofman*. São Paulo: Editora UFG.
- Pires, R. P. (2014). Modelo teórico de análise sociológica. *Sociologia, problemas e práticas*(74), pp. 31-50. Retrieved dezembro 22, 2020
- Quivy, R., & Compenhoudt, L. V. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trans.) grávida.
- Ribeiro, J. S. (2014). In J. P. Reis, A. A. Pereira, & D. Ravara, *Trabalho Temporário*. Centro de Estudos Judiciários. Retrieved maio 15, 2020, from [http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/trabalho/e-book\\_Trabalho\\_temporario.pdf?id=9&username=gues](http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/trabalho/e-book_Trabalho_temporario.pdf?id=9&username=gues)
- Rock, P. (1979). *The Making of Symbolic Interactionism*. Springer. Retrieved setembro 09, 2020, from [https://books.google.com.br/books?id=juZeCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=juZeCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 3(40), pp. 437- 453.
- Serpa, S., & Ferreira, C. M. (2019). Micro, Meso and Macro Levels of Social Analysis. *International Journal of Social Science Studies*, 7(120), pp. 120-124.
- Sibeon, R. (2004). *Rethinking Social Theory*. Sage. Retrieved dezembro 23, 2020
- Smith, V. (1997). New Forms of Work Organization. *Annual Review of Sociology*, 23, pp. 315-339. Retrieved julho 18, 2020, from <https://www.jstor.org/stable/2952554>
- Valenduc, V. e. (2006). “New career trajectories and occupational identities” em Ursula Huws (org.). *The transformation of work in a global knowledge economy: towards a conceptual framework*.
- Vicente, J. N. (2014). In J. P. Reis, A. A. Pereira, V. Reis, & D. Ravara, *Trabalho Temporário - Jurisdição do Trabalho e da Empresa*. Centro de Estudos Judiciários. Retrieved from [http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/trabalho/e-book\\_Trabalho\\_temporario.pdf?id=9&username=guest](http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/trabalho/e-book_Trabalho_temporario.pdf?id=9&username=guest)
- Weber, M. (1944). *Economia y Sociedad*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Weerakon, R. K. (2016). Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues. *PHYSICAL CULTURE AND SPORT. STUDIES AND RESEARCH*, LXIX, pp. 15-21.

- Weiss, B., & Feldman, R. S. (2006). Looking Good and Lying to Do It: Deception as an Impression Management Strategy in Job Interviews. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(4), pp. 1070-1086. Retrieved novembro 07, 2020
- Zamora, E. (2016). Value Chain Analysis: A Brief Review. *Asian Journal of Innovation and Policy*, pp. 116-128. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.7545/ajip.201>

## Anexo 1



LEADER EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO, LDA.  
Com capital social de 55.000,00 euros  
Com sede na Rua José Maria Ottoni, Nr 21, 4715-309 Braga - Portugal  
Tel: +351 258 478 101 - Fax: +351 258 205 681  
Email: geral@groupleader.com | Website: www.groupleader.pt  
Matriculada na Cons. do Registo Comercial de Braga sob o número único de  
matricula e de identificação fiscal: PE 506 572 110  
NISS: 20015303629, Alvará Nº1 436 de 13-10-2009 emitido pelo IEFP  
Apólice de Seguro de Acidentes de Trabalho Nº 017802424 da Companhia Lusitânia



# DECLARAÇÃO

//

Leader Empresa de Trabalho Temporário, Lda., contribuinte nº 506.572.110, com sede social na Rua José Maria Ottoni, Nr 21 R/C, 4715-309 Braga, declara pela presente que **Ana Sara Gonçalves do Espírito Santo**, atualmente a realizar um Estágio Curricular na Agência Leader de Braga, tem autorização para utilizar o nome da Leader Empresa de Trabalho Temporário, Lda e respectivo logotipo no seu Relatório de Estágio.

Braga, 19 de fevereiro de 2020



Rua José Maria Ottoni, nº21, R/C  
4715 - 309 Braga  
NIPC: 506 572 110

## Anexo 2



**Leader**  
empresa de  
trabalho temporário lda

LEADER EMPRESA DE TRABALHO TEMPORARIO, LDA.  
Com capital social de 55.000,00 euros  
Com sede na Rua José Maria Ottoni, Nr 21, 4715-309 Braga - Portugal  
Tel : +351 253 673 101 – Fax: +351 253 205 681  
Email: geral@groupeleader.com | Website : www.groupeleader.pt  
Matriculada na Cons. do Registo Comercial de Braga sob o número único de  
matrícula e de identificação fiscal: PT 506 572 110  
NISS: 20015303629, Alvará Nrº 439 de 13-10-2003 emitido pelo IEFP  
Apólice de Seguro de Acidentes de Trabalho Nº 017392424 da Companhia Lusitania



### Plano de Estágio Curricular

#### Dados da Aluna:

- Ana Sara Gonçalves do Espírito Santo;
- Mestrado em Sociologia – Organizações e Trabalho;
- Duração do estágio : 21-10-2020 a 21-02-2020 (4 meses).

#### Dados da Empresa:

- Leader Empresa de Trabalho Temporário, agência de Braga;
- Supervisão de Filipa Santos, Técnica de Recursos Humanos.

#### Objetivos do Estágio:

- Adquirir e desenvolver competências técnicas, relacionais e organizacionais através da aplicação de métodos e técnicas de intervenção em gestão de recursos humanos, relevantes para a inserção na vida ativa;
- Intervir em contexto profissional de modo a aperfeiçoar competências profissionais e a conhecer a realidade empresarial/institucional e o mundo do trabalho;
- Conhecer a organização empresarial, do sector de atividade e do mercado de trabalho.

#### Principais atividades a desenvolver :

- Arquivo de currículos e alimentação de base de dados para posterior pesquisa;
- Análise e triagem de CV's
- Marcação de Entrevistas;
- Admissões à Seg. Social, FCT e marcação de exames médicos;
- Manutenção de cadastros dos colaboradores;
- Fomentação na procura de candidatos via plataformas digitais;
- Trabalho administrativo geral de agência;
- Entrevista de candidatos e avaliação de funções/ perfil;
- Demais tarefas de RH e Administrativas.



# ORGANOGRAMA

Leader Empresa de Trabalho Temporário

Grupo Leader - Agências de Portugal

