



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

A influência da liderança no clima organizacional: Um estudo de caso numa empresa de trabalho temporário

Relatório de Estágio apresentada a provas públicas para a obtenção do grau de mestre em
Gestão Avançada de Recursos Humanos, orientado pela Professora Doutora Gina Maria
Marques de Carvalho Santos

Melissa Simone Fernandes Varela | a22409520

2025

www.ulusofona.pt



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

Centro Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Económicas e das Organizações

Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos

A influência da liderança no clima organizacional: Um estudo de caso numa empresa de trabalho temporário

VERSÃO FINAL

Relatório de Estágio defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro Universitário de Lisboa no dia 24/10/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº. 493/2025, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva, Professor Associado da Universidade Lusófona

Arguente: Prof^a Doutora Teresa Gabriela Marques Leite, Professora Auxiliar da Universidade Lusófona - CUP

Orientadora: Prof^a Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos, Professora Auxiliar da Universidade Lusófona

Melissa Simone Fernandes Varela | a22409520

2025

www.lusofona.pt

*“A maior habilidade de um líder é desenvolver
habilidades extraordinárias em pessoas comuns.”*

Abraham Lincoln

Dedicatória

À minha mãe pelo amor incondicional, pela resiliência em todos os momentos e por ser a minha maior fonte de inspiração. Este trabalho é fruto do seu apoio e da sua fé em mim.

Agradecimento

A concretização deste relatório não teria sido possível sem o apoio, orientação e incentivo de diversas pessoas, que, de forma direta ou indireta, caminharam ao meu lado e deixaram a sua marca nesta etapa tão importante da minha vida académica. Por isso, não poderia deixar de expressar a minha gratidão

À Professora Doutora Gina Maria Marques de Carvalho Santos, expresso a minha mais profunda gratidão por ter aceitado este desafio e por ter disponibilizado o seu tempo e saber ao longo de todo o processo. Foi, e é, uma honra imensa contar com sua orientação. O seu exemplo de profundo conhecimento, dedicação, espírito de colaboração e crítica construtiva foi fundamental para a realização deste trabalho.

Também agradeço à empresa Timing por me ter permitido a realização deste estudo junto dos seus colaboradores, bem como a todos os colaboradores que, com prontidão, responderam ao meu questionário, viabilizando este relatório.

Por fim, mas não menos importante, um agradecimento especial aos meus familiares e amigos, pelo apoio incondicional, e por estarem sempre presentes nos momentos importantes.

A todos, o meu mais sincero obrigado.

Resumo

Num ambiente organizacional marcado pela flexibilidade, rotatividade e constante adaptação às exigências do mercado, a liderança assume um papel crucial na construção de um clima organizacional positivo. O presente relatório tem como principal objetivo analisar a influência da percepção da liderança no clima organizacional, no contexto de uma empresa de trabalho temporário. A metodologia adotada combinou uma abordagem qualitativa, sustentada na observação participante e análise documental durante o estágio curricular na delegação de Lisboa da empresa *Timing*; e uma vertente quantitativa, baseada na aplicação de um questionário aos seus colaboradores.

A análise de dados quantitativos foi realizada com recurso ao SPSS, aplicando-se técnicas de estatística descritiva, correlações de *Spearman* e modelos de regressão linear simples. Os resultados demonstram que a percepção da liderança constitui um preditor positivo e estatisticamente significativo das três dimensões do clima organizacional analisadas — Aprendizagem e Desenvolvimento, Compromisso com a Organização e Satisfação Profissional — explicando entre 44,5% e 60,8% da variância observada. Estes achados reforçam a relevância da liderança transformacional na promoção de ambientes de trabalho coesos, motivadores e orientados para o bem-estar dos colaboradores.

Complementarmente, com base na experiência prática adquirida durante o estágio, propõe-se a implementação de sistemas automatizados de *feedback* como medida de melhoria contínua, com vista à otimização da comunicação com candidatos e ao reforço da marca empregadora da organização.

Palavras-Chaves: Gestão de Recursos Humanos, Liderança, Clima Organizacional, Recrutamento e seleção, Trabalho Temporário.

Abstract

In an organisational environment shaped by flexibility, turnover and ongoing adaptation to market demands, leadership plays a crucial role in building a positive organisational climate. The main aim of this report is to analyse the influence of perceived leadership on the organisational climate in the context of a temporary work company. The methodology adopted combines a qualitative approach, based on participant observation and document analysis during the internship at the Lisbon branch of Timing; and a quantitative approach, based on the application of a questionnaire to its employees.

Quantitative data was analysed with SPSS, applying descriptive statistics, Spearman correlations and simple linear regression models. The results show that the perception of leadership is a positive and statistically significant predictor of the three organisational climate dimensions analysed - Learning and Development, Commitment to the Organisation and Job Satisfaction - explaining between 44.5% and 60.8% of the variance observed. These findings reinforce the relevance of transformational leadership in promoting cohesive, motivating work environments geared towards employee well-being.

Furthermore, based on the practical experience gained during the internship, it is proposed to implement automated feedback systems as a continuous improvement measure, with a view to optimising communication with candidates and strengthening the organisation's employer brand.

Keywords: Human Resource Management, Leadership, Transformational Leadership, Organizational Climate, Recruitment and Selection, Temporary Work.

Índice Geral

Resumo	iv
Abstract	v
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	x
Índice de Quadros	x
1. Introdução	1
1.1. Justificação do tema	3
1.2. Questão de investigação e objetivos	4
1.3. Estrutura do trabalho	5
2. Método e Organização Geral do Estágio	6
2.1. Desenho da Investigação	6
2.2. Participantes e Procedimento de Recolha de Dados	6
2.2.1. Abordagem Qualitativa Contextual	6
2.2.2. Abordagem Quantitativa	6
2.3. Instrumentos de Medida	7
2.4. Plano de Análise de Dados	7
2.5. Plano de Estágio e Atividades Desenvolvidas	8
2.6. Apresentação de objetivos SMART	9
3. Caracterização da Organização de Estágio	11
3.1. Caraterização empresa	11
3.2. Atividades desenvolvidas pela organização	12
3.3. <i>Timing</i> Lisboa	12
3.4. Enquadramento do estágio	13

3.5	Integração e acolhimento	13
3.6	Apreciação Pessoal	14
4.	Enquadramento Teórico	16
4.1	PARTE 1 – ESTÁGIO	16
4.1.1	Recrutamento	16
4.1.2	Seleção	19
4.1.3	Trabalho temporário	21
4.2	PARTE 2 – INVESTIGAÇÃO	25
4.2.1	Liderança	25
4.2.2	Clima Organizacional	27
4.2.3	Liderança e Clima Organizacional	29
5.1	PARTE 1 – ESTÁGIO	31
5.1.1	Atendimento presencial e telefónico dos candidatos	31
5.1.2	Inscrição dos candidatos	32
5.1.3	Gestão da base de dados	32
5.1.4	Anúncios	34
5.1.5	Agendamento de entrevistas	35
5.1.6	Acompanhamento/ gestão dos processos de recrutamento	36
5.1.7	Outras atividades realizadas	37
5.1.8	Súmula das Atividades Realizadas	37
5.2	PARTE 2 – INVESTIGAÇÃO	38
5.2.1	Caracterização da amostra	38
5.2.2	Análise Psicométrica dos Instrumentos	39
5.2.3	Análise Descritiva e Normalidade dos Construtos	39

5.2.4	Análise da Influência da Liderança (inferencial)	41
5.2.5	Análise de Regressão	45
5.	Reflexão Crítica	49
5.1	PARTE 1 – ESTÁGIO	49
5.1.1	Avaliação do processo de recrutamento e seleção	49
5.1.2	Proposta de melhoria Contínua	50
	PARTE 2 – INVESTIGAÇÃO	52
5.1.3	Discussão dos resultados	52
6.	Conclusões, limitações e perspectivas futuras	55
6.1	Conclusões	55
6.2	Limitações	56
6.3	Recomendações para futuros trabalhos	57
	Referências Bibliográficas	58
	Anexos	63
	Anexo A- Questionário	63
	A influência da liderança no clima organizacional: Estudo de caso numa empresa de trabalho temporário	63
	Consentimento Informado	63
	Liderança	64

Índice de Figuras

Figura 1 – Fluxograma das principais atividades do plano de estágio	9
Figura 2 – Representação esquemática dos objetivos SMART do estágio	10
Figura 3 – Atividades Realizadas	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Frequências das Variáveis Categóricas	38
Tabela 2 – Fiabilidade dos constructos (Alfa de Cronbach)	39
Tabela 3 – Normalidade da distribuição (teste de Shapiro-Wilk)	40
Tabela 4 – Estatísticas descritivas dos constructos em análise	41
Tabela 5 – Tabela de correlações de Spearman	41
Tabela 6 – Comparação das médias das perceções segundo o género (teste de Mann-Whitney)	42
Tabela 7 – Comparação de perceções por faixa etária (teste de Kruskal-Wallis, N = 44)	43
Tabela 8 – Comparação de perceções por Hab. Literárias (teste de Kruskal-Wallis, N = 44)	44
Tabela 9 – Comparação de perceções por Tempo na Empresa (teste de Kruskal-Wallis, N = 44)	44

Índice de Quadros

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens recrutamento interno	17
Quadro 2 – Vantagens e desvantagens recrutamento externo	19

1. Introdução

No atual panorama de intensas mudanças no mercado, em que a competitividade está cada vez mais acirrada, cabe às empresas encontrarem formas de sobreviver e adaptar-se diante de tantas mudanças (Da Cruz et al., 2018). Nesse contexto, o capital humano aparece como um elemento central para o desenvolvimento, diferenciação e sucesso das empresas (Locatelli et al., 2023). Mais do que apenas realizadores de tarefas, os colaboradores são o principal ativo das organizações, valorizados pelo seu potencial emocional e intelectual, que impulsiona a inovação, a estratégia e resiliência organizacional (Moreira & Rodrigues, 2023). Este reconhecimento impacta diretamente o bem-estar, a produtividade e a qualidade de vida dos colaboradores (Da Silva et al., 2017). Em setores como o do trabalho temporário, em que a rotatividade e flexibilidade fazem parte da natureza da atividade, a gestão eficaz das pessoas é crucial para sustentar a dinâmica organizacional e responder às exigências de um mercado em transformação.

Neste contexto, a liderança desempenha um papel determinante na criação e promoção de um ambiente de trabalho equilibrado e na gestão estratégica do capital humano. Estilos de liderança, como o transformacional, têm-se revelado eficazes ao inspirar e motivar os colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento intelectual e valorizando as suas contribuições individuais (Espindola et al., 2021). Esta abordagem molda o clima organizacional, entendido como a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho (Silva et al., 2018). Em empresas de trabalho temporário, onde os vínculos laborais são frequentemente de curta duração, a liderança é essencial para atrair talentos, reduzir a rotatividade e promover uma cultura organizacional coesa, apesar da instabilidade do setor.

O clima organizacional, por sua vez, assume uma posição estratégica, influenciando diretamente o desempenho e a sustentabilidade das organizações (Da Silva et al., 2018). Sustentado por uma liderança eficaz, potencializa a colaboração, a inovação e a adaptação às exigências externas. Assim, compreender como a liderança influencia o clima organizacional é fundamental, especialmente em contexto como o trabalho temporário, que enfrenta desafios únicos na gestão de pessoas em ambiente flexível e dinâmico. Este estudo propõe investigar esta relação através de um estudo de caso, analisando como os estilos e práticas de liderança influenciam a percepção do clima organizacional, e o desempenho organizacional.

A relevância da liderança e do clima organizacional no setor de trabalho temporário, conforme destacado na literatura, foi confirmada pelas experiências práticas vivenciadas durante o estágio numa empresa de trabalho temporário, voltada para o recrutamento e

seleção. No decorrer do estágio, foram realizadas atividades como atendimento presencial e telefônico de candidatos, inscrição de candidatos, gestão de bases de dados *Wincode*, criação de anúncios, agendamento de entrevistas e acompanhamento de processos de recrutamento, sob a orientação de gestores. Estas tarefas evidenciaram como as práticas de liderança moldam o ambiente de trabalho e a percepção organizacional. O atendimento a candidatos evidenciou a importância de competências de liderança, como empatia e clareza na comunicação, que influenciam tanto a imagem externa da organização quanto o clima interno. A gestão de bases de dados e o acompanhamento de processos de recrutamento, coordenados por gestores, mostraram como a capacidade de organizar tarefas e incentivar a colaboração fortalece a eficiência e a cooperação da equipa, elementos centrais para um clima organizacional positivo. A criação de anúncios e o agendamento de entrevistas, por sua vez, revelaram o papel dos líderes na comunicação dos valores organizacionais e na criação de interações que reforçam a identidade da organização.

Estas observações práticas, realizadas num contexto de alta flexibilidade, levantaram questões sobre como estilos de liderança, como o transformacional, impactam o clima organizacional em empresas de trabalho temporário.

A lacuna que este estudo procura colmatar prende-se com a escassez de análises que articulem, no setor do trabalho temporário, a aplicação prática dos processos de recrutamento e seleção com a análise teórica da relação entre liderança e clima organizacional, promovendo uma reflexão crítica sobre a gestão de pessoas num contexto organizacional dinâmico e exigente.

Ao explorar a relação entre liderança e clima organizacional no setor do trabalho temporário, este estudo visa aprofundar o entendimento sobre o tema e contribuir para a literatura existente, através da formulação de recomendações práticas orientadas para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, centrados no bem-estar dos colaboradores e na sustentabilidade organizacional. Para responder a esta problemática, optou-se por um estudo de caso estruturado em duas vertentes complementares: uma abordagem qualitativa, ancorada na experiência de estágio curricular, recorrendo à observação participante e à análise documental para uma compreensão aprofundada da realidade organizacional; e uma vertente quantitativa, orientada para o teste da hipótese central, que envolveu a aplicação de um questionário a 44 colaboradores, permitindo analisar a relação entre a percepção da liderança e dimensões-chave do clima organizacional, utilizando modelos de regressão linear.

1.1. Justificação do tema

A escolha do tema deste relatório fundamenta-se numa experiência profissional anterior à realização do estágio curricular, vivida pela estagiária num contexto organizacional distinto, onde se evidenciou de forma clara a importância da liderança na construção do clima organizacional. Nessa experiência anterior, foi possível identificar um clima organizacional desfavorável, caracterizado por conflitos internos recorrentes e por uma persistente dificuldade na resolução de problemas. Estes constrangimentos decorriam, em grande parte, da falta de alinhamento entre os membros da equipa e a respetiva chefia. Num ambiente onde o individualismo se sobrepunha ao espírito de cooperação, a eficácia do trabalho em equipa era comprometida, com impacto direto no desempenho coletivo e no funcionamento global da organização.

Uma reflexão crítica sobre esta vivência evidenciou que a ausência de uma liderança eficaz constituiu um dos principais fatores subjacentes aos desafios enfrentados. O gestor da organização em causa assumia uma postura mais próxima da chefia tradicional, centrada na autoridade formal, na hierarquia e na simples delegação de tarefas, descurando aspetos essenciais como a motivação, o envolvimento e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Estudos académicos como os de Bass e Riggio (2006), sublinham que a distinção entre chefia e liderança é crucial para compreender a dinâmica organizacional: enquanto o chefe se apoia na autoridade e no controlo, o líder transformacional privilegia a inspiração, a motivação e promoção de um ambiente colaborativo.

A literatura tem explorado amplamente as diferenças entre os diversos estilos de liderança. De modo particular, a liderança transformacional tem sido associada a benefícios concretos, como a melhoria do clima organizacional, o aumento da satisfação dos colaboradores e o aumento da produtividade (Figueiredo, 2009). Segundo Mañas-Rodríguez et al. (2020) os líderes transformacionais distinguem-se pela capacidade de inspirar, estimular o crescimento intelectual dos seus colaboradores e de promover um ambiente assente na confiança e na colaboração, elementos indispensáveis para a formação de equipas coesas e eficientes.

Por outro lado, uma segunda experiência profissional da estagiária, numa outra organização revelou um cenário bem diferente. Aqui, a presença de uma liderança ativa e comprometida foi determinante na construção de um ambiente organizacional positivo. Os gestores e líderes vão além da mera delegação de tarefas, assumindo o papel de mentores e incentivando a colaboração e o apoio mútuo entre os membros da equipa. Estas práticas revelaram-se fundamentais para promover o envolvimento e a motivação no trabalho, demonstrando que

uma liderança eficaz transcende o desempenho individual ou coletivo, e exige estratégias que promovam simultaneamente o bem-estar e o crescimento profissional dos colaboradores.

O forte contraste entre estas duas realidades profissionais serviu de catalisador para a presente investigação, que procura explorar, de forma sistemática, de que forma a liderança contribui para a construção de um clima organizacional mais saudável e produtivo. Pretende-se, assim, aprofundar a ideia de que um líder transformacional não se limita à obtenção de resultados: ele transforma a sua equipa, potencializando o seu desenvolvimento e fortalecendo o seu compromisso com os objetivos comuns.

1.2 Questão de investigação e objetivos

A presente investigação foi orientada por uma questão central que norteou o desenvolvimento do estudo: *de que forma a liderança influencia o clima organizacional percebido pelos colaboradores de uma empresa de trabalho temporário?*

Para responder a esta questão, estabeleceu-se como objetivo geral

- . Analisar a influência da percepção da liderança no clima organizacional, no contexto de uma empresa de trabalho temporário.

Este objetivo foi desdobrado em três objetivos específicos:

1. Caracterizar as percepções dos colaboradores sobre as práticas de liderança e sobre as dimensões do clima organizacional em foco (Aprendizagem e Desenvolvimento, Compromisso com a Organização e Satisfação Profissional).
2. Analisar o grau de associação entre a percepção de liderança e cada uma das três dimensões do clima organizacional.
3. Avaliar o poder preditivo da liderança, quantificando a sua capacidade de explicar a variância em cada uma das três dimensões do clima.

Paralelamente, a componente prática deste trabalho, concretizada através do estágio curricular, visou igualmente atingir um conjunto de metas de aprendizagem e desenvolvimento profissional. Nesse âmbito, procurou-se

1. Identificar e descrever os processos de recrutamento e seleção numa empresa de trabalho temporário.
2. Desenvolver competências técnicas e comportamentais em Gestão de Recursos Humanos, através da participação ativa nas tarefas quotidianas do departamento.
3. Articular a experiência prática do estágio com os referenciais teóricos da área, aplicando o conhecimento académico a um contexto organizacional real.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente relatório encontra-se estruturado em sete capítulos principais, para além da presente introdução.

No segundo capítulo, descreve-se a metodologia da investigação e a organização do estágio curricular, detalhando o desenho do estudo, os objetivos e o plano de atividades realizado na empresa de acolhimento.

O terceiro capítulo dedica-se à caracterização da organização de acolhimento, a *Timing*, apresentando a sua missão, visão, valores e as atividades que desenvolve.

No quarto capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico, onde se procede à revisão da literatura sobre os construtos centrais do estudo: os processos de recrutamento e seleção no contexto do trabalho temporário, e os conceitos de liderança e de clima organizacional.

O quinto capítulo é dedicado à apresentação e análise dos resultados. Inicia-se com a descrição detalhada das atividades de estágio e culmina na apresentação dos resultados da investigação quantitativa, incluindo a análise descritiva, correlacional e de regressão.

O sexto capítulo apresenta uma reflexão crítica sobre a experiência de estágio, incluindo uma proposta de melhoria, e procede à discussão aprofundada dos resultados da investigação, contextualizando-os com a literatura revista.

Finalmente, o sétimo capítulo sintetiza as principais conclusões do trabalho, aponta as suas limitações e sugere caminhos para investigações futuras. O relatório termina com a apresentação das referências bibliográficas e dos anexos que suportam o estudo.

2. Método e Organização Geral do Estágio

2.1 Desenho da Investigação

A presente investigação adota a metodologia de estudo de caso, conduzido numa empresa do setor do trabalho temporário. O desenho do estudo desenvolve-se em duas vertentes complementares: uma qualitativa, para a contextualização do problema, e uma quantitativa, para o teste de hipóteses.

A abordagem qualitativa e descritiva, inserida no paradigma da investigação aplicada, permitiu uma compreensão aprofundada da realidade organizacional. A vertente quantitativa permitiu, por sua vez, analisar de forma estruturada a influência da liderança no clima organizacional.

2.2 Participantes e Procedimento de Recolha de Dados

A amostra do estudo é não-probabilística por conveniência, composta por 44 participantes, colaboradores da empresa em análise. A recolha de dados combinou técnicas qualitativas, durante o estágio curricular, e a aplicação de um questionário.

2.2.1 Abordagem Qualitativa Contextual

Durante o estágio, foi privilegiada a observação participante para uma integração direta nas rotinas da organização. Complementarmente, procedeu-se à análise documental de materiais internos (organigramas, relatórios) e foram realizadas entrevistas informais com colaboradores. A conjugação destas técnicas permitiu uma imersão profunda no contexto e o reforço da validade das interpretações, estabelecendo uma forte ligação entre a prática profissional e os referenciais teóricos.

2.2.2 Abordagem Quantitativa

Para a recolha de dados quantitativos, foi desenvolvido um questionário estruturado, elaborado na plataforma Google Forms e enviado por email aos colaboradores, garantindo a confidencialidade das respostas.

2.3 Instrumentos de Medida

O instrumento de medida foi adaptado de modelos de referência da literatura: a percepção de liderança com base na *Global Transformational Leadership* (GTL) de Carless, Wearing e Mann (2000), traduzida para português por Van Beveren, P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2017) e o clima organizacional com base na *Voice Climate Survey de Langford* (2011) (Anexo 1). As respostas foram recolhidas numa escala tipo *Likert*.

O questionário avaliou a percepção de liderança (7 itens) e o clima organizacional. Para este último, o estudo focou-se deliberadamente em três subdimensões centrais (10 itens no total): “*Aprendizagem e Desenvolvimento*”, “*Compromisso com a Organização*” e “*Satisfação Profissional*”. A seleção destas dimensões do clima organizacional foi deliberada e fundamenta-se na sua relevância teórica enquanto resultados atitudinais diretamente influenciados pela liderança, permitindo, assim, a construção de um modelo de análise mais focado, parcimonioso e teoricamente robusto.

2.4 Plano de Análise de Dados

A análise dos dados foi realizada com o software IBM SPSS *Statistics* (Versão 24). Reconhecendo que o tamanho reduzido da amostra ($N=44$) poderia comprometer a estabilidade de modelos mais complexos como o PLS-SEM, optou-se por uma abordagem analítica mais conservadora e robusta. O procedimento de análise seguiu as seguintes etapas:

1. **Análise Psicométrica:** Aferiu-se a fiabilidade interna dos quatro construtos em foco. Todos apresentaram excelente consistência interna ($\alpha > 0,92$), o que legitima a criação de variáveis compósitas através do cálculo da média dos seus respetivos itens.
2. **Análise Descritiva e de Normalidade:** Realizaram-se análises de estatística descritiva (médias, desvios-padrão). O teste de *Shapiro-Wilk* ($p < 0,05$) indicou a não normalidade das distribuições, o que determinou a utilização de testes não-paramétricos para as análises subsequentes.
3. **Análises Correlacionais e de Comparação de Grupos:** Utilizou-se a correlação de *Spearman* (ρ) e os testes de *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*.
4. **Análise Inferencial (Teste de Hipótese):** A análise principal consistiu na condução de três modelos de Regressão Linear Simples para testar a influência da “*Liderança*”

(variável independente) em cada uma das três subdimensões do Clima (variáveis dependentes).

Esta combinação de técnicas estatísticas foi desenhada para garantir o rigor e a robustez da análise, assegurando que as conclusões do estudo assentam numa base metodológica sólida e defensável.

2.5 Plano de Estágio e Atividades Desenvolvidas

O estágio curricular decorreu numa empresa de trabalho temporário especializada em recrutamento e seleção, com a duração de um mês. O principal objetivo foi proporcionar uma imersão no ambiente de trabalho do setor de recursos humanos, com foco particular nos processos de recrutamento e seleção. A experiência visou promover o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais fundamentais para a formação profissional da estagiária, contribuindo simultaneamente para a otimização dos processos internos da empresa.

Deste modo, o estágio representou uma experiência enriquecedora tanto para a estagiária quanto para a empresa. Para a estagiária, foi uma oportunidade de crescimento que lhe permitiu aprimorar habilidades de comunicação e adquirir conhecimentos práticos sobre o funcionamento do setor. Para a empresa, a presença da estagiária facilitou a agilização de processos e garantiu um suporte eficiente à equipa de recursos humanos.

A estagiária esteve envolvida em diversas atividades que aliaram a componente teórica e prática no âmbito do recrutamento e seleção. Entre as principais tarefas, destacam-se o contacto inicial com os candidatos, através do atendimento e da sua inscrição, passando pela triagem curricular e pela análise e seleção de perfis adequados às vagas, até à divulgação de novas oportunidades de emprego. O fluxo de trabalho completo, que integra estas e outras etapas do ciclo de recrutamento, encontra-se representado esquematicamente na Figura 1.



Figura 1 – Fluxograma das principais atividades do plano de estágio

Fonte: Elaboração própria

2.6 Apresentação de objetivos SMART

Os objetivos do estágio foram definidos de acordo com a metodologia SMART, garantindo que fossem específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais, conforme se detalha de seguida.

- **Específico (*Specific*):** Os objetivos centraram-se na participação ativa nas diversas etapas do processo de recrutamento e seleção. As tarefas atribuídas, como a triagem curricular, o atendimento a candidatos e a gestão de bases de dados, foram delineadas para proporcionar uma experiência prática e o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais concretas.
- **Mensurável (*Measurable*):** O desempenho foi avaliado com base em indicadores quantitativos e qualitativos bem definidos. Estes incluíram metas como a triagem de um mínimo de cinco currículos por dia e a atualização da base de dados com pelo menos 15 novas inscrições diárias. A qualidade do suporte prestado à equipa foi também aferida através de feedback contínuo por parte dos gestores.

- . **Atingível (Achievable):** Os objetivos foram considerados exequíveis, tendo em conta os recursos disponibilizados: a carga horária de 40 horas semanais, a formação inicial no sistema Wincode, o suporte contínuo da equipa e a supervisão diária.
- . **Relevante (Relevant):** A experiência revelou-se duplamente relevante. Para a estagiária, contribuiu significativamente para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Para a empresa, as atividades realizadas foram fundamentais para otimizar a eficiência do processo de recrutamento.
- . **Temporal (Time-bound):** Todos os objetivos foram definidos para serem alcançados no prazo de um mês de estágio, com um sistema de monitorização contínua através de feedback diário para garantir o seu cumprimento atempado.

A Figura 2, apresentada abaixo, resume esquematicamente a aplicação de cada um destes critérios na definição dos objetivos do estágio.



Figura 2 – Representação esquemática dos objetivos SMART do estágio

Fonte: Elaboração própria.

3. Caracterização da Organização de Estágio

3.1 Caraterização empresa

A *Timing* é uma empresa especializada em soluções de trabalho temporário e na gestão estratégica de recursos humanos. Oferece um conjunto de serviços que procuram dar respostas às necessidades dos seus clientes através de soluções rápidas, ajustadas e eficazes.

Com uma equipa altamente capacitada e com vasta experiência na gestão de recursos humanos, a *Timing* reúne profissionais especializados em diversas áreas de atuação.

A empresa destaca-se pela disponibilidade de 24 horas por dia, a oferta de formação contínua aos colaboradores, o acompanhamento rigoroso de todos os serviços e a aplicação de critérios de recrutamento exigentes, características essas que fazem da *Timing* um parceiro ideal para as empresas.

A sede está localizada em Albufeira, mas conta com várias delegações em todo o país, estando disponíveis em localidades estratégicas como Porto, São João da Madeira, Lisboa, Setúbal, Lagos, Portimão, Quarteira, Faro, Tavira e Funchal.

Missão e Visão

A empresa tem como missão superar expectativas por meio de um compromisso firme com a proximidade e a excelência no atendimento a clientes, colaboradores e parceiros, com um foco constante no investimento nas pessoas. Alinhada a essa missão, sua visão busca ir além, inspirando empresas e a sociedade a adotar valores como a valorização de gênero e a promoção da equidade social. Para isso, a organização se dedica a implementar e incentivar boas práticas, tanto no ambiente interno quanto em suas relações externas, contribuindo para um impacto positivo e sustentável.

Valores

Para alcançar sua missão e concretizar sua visão, a empresa é guiada por um conjunto sólido de valores que orientam suas ações e decisões. A humildade reflete a maturidade para reconhecer limitações sem arrogância. A ambição demonstra o esforço em alcançar objetivos de forma diferenciada, transformando sonhos em realidade. A confiança é construída no cumprimento de compromissos e na crença nas capacidades individuais e coletivas. A inovação reforça a busca contínua por mudanças que tornam a empresa uma referência na

forma de atuar. E a excelência é um compromisso diário, superando as expectativas de clientes, colaboradores e parceiros em todas as atividades realizadas.

3.2 Atividades desenvolvidas pela organização

A *Timing* proporciona uma variedade de serviços na área de recursos humanos, atuando em setores como hotelaria, construção, serviços, indústria, agricultura, entre outros. Dos serviços prestados, destaca-se:

- . Trabalho temporário, fornecimento de profissionais para cobrir demandas sazonais ou pontuais;
- . Gestão contratual, cuidando de contratos e documentação trabalhista para garantir conformidade e segurança;
- . Recrutamento e seleção, com processos detalhados para captar talentos alinhados ao perfil dos clientes;
- . *Outsourcing*, permitindo que as empresas foquem em suas atividades principalmente enquanto a gestão de pessoal fica a cargo da *Timing*;
- . Formação, treinamento contínuo aos profissionais para atender às exigências do mercado;
- . *Indoor services*, com soluções customizadas realizadas diretamente nas instalações dos clientes para apoio operacional específico.

3.3 Timing Lisboa

Como mencionado anteriormente, existem várias delegações pertencentes à entidade acolhedora, a delegação de Lisboa foi a escolhida para a realização do estágio curricular, tendo sido, por isso, a maioria das atividades desenvolvidas nesta delegação.

A equipa da delegação de Lisboa é composta por cinco colaboradores (não considerando a estagiária) e é coordenada pelos gestores locais. Esta equipa inclui quatro gestores e uma assistente de recursos humanos.

3.4 Enquadramento do estágio

O estágio curricular foi realizado na empresa *Timing*, especializada em Trabalho Temporário e Recrutamento e Seleção, e ocorreu no período compreendido entre 21 de outubro de 2024 e 21 de novembro do mesmo ano, totalizando 168 horas.

O estágio decorreu numa delegação de Lisboa e foi totalmente presencial. A escolha deste regime foi essencial para o desenvolvimento, tanto na obtenção de novos conhecimentos quanto no aprimoramento de competências, permitindo também um contacto mais direto com as pessoas que iam diariamente ao escritório.

O estágio ocorreu exclusivamente na área de Recursos Humanos, onde a empresa atua, mais especificamente no âmbito de Recrutamento e Seleção, e teve como principais funções:

- . Atendimento presencial e telefónico dos candidatos;
- . Inscrição dos candidatos;
- . Gestão de bases de dados *Wincode*;
- . Anúncios;
- . Agendamento de entrevistas;
- . Acompanhamento/gestão dos processos de recrutamento.

3.5 Integração e acolhimento

O processo de integração foi bem estruturado e devidamente documentado é fundamental para assegurar que os recém-chegados se adaptem rapidamente, se comprometam com os objetivos da empresa e exerçam suas funções de forma eficiente (Süveges & Kurucz, 2024). A integração é importante para alinhar de forma transparente as expectativas da organização e os novos integrantes, favorecendo não só um início mais organizado, mas também uma experiência positiva que estimula o envolvimento e a produtividade desde o primeiro contacto.

Em relação ao acolhimento da estagiária, este iniciou-se com a entrevista com dois gestores da delegação de Lisboa com o objetivo de perceber quais seriam as expectativas e os objetivos da empresa relativamente à realização de um estágio curricular. Foi feita uma breve apresentação da empresa e exposição das funções que iam ser desempenhadas no decorrer do estágio, posto isto, foram feitas algumas perguntas com o objetivo de conhecer melhor a estagiária.

A integração na empresa teve o seu início no primeiro dia de estágio. Através da colaboradora que a empresa tem na sua delegação (Assistente de RH) foram realizados todos os procedimentos para que a estagiária fosse bem recebida e que tivesse à disposição todos os meios necessários para desempenhar o seu trabalho.

3.6 Apreciação Pessoal

O estágio curricular revelou-se uma experiência enriquecedora, tanto a nível pessoal como profissional. A estagiária teve a oportunidade de conhecer melhor o funcionamento de uma empresa de trabalho temporário especializada em recrutamento e seleção. Esta experiência não permitiu apenas aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado, mas também desenvolver uma compreensão mais prática e detalhada das complexidades inerentes ao trabalho temporário de recrutamento e seleção.

Desde o primeiro dia, a estagiária foi bem acolhida pela equipa, que se mostrou disponível para a orientar e partilhar o seu saber. O ambiente de trabalho foi essencial para que a estagiária pudesse explorar diferentes tarefas, desde inscrição dos candidatos, publicação de oportunidades de emprego, gestão da base de dados, até ao acompanhamento dos processos de recrutamento e seleção. Cada tarefa, por mais operacional que fosse, trouxe uma nova perspetiva sobre a importância de alinhar as aspirações da empresa com as expectativas dos trabalhadores temporários, um desafio que, embora não fosse fácil, se revelou fascinante.

Um dos aspetos que mais marcou a estagiária foi o clima organizacional, que se revelou bastante positivo. A cultura da empresa era um reflexo direto dos seus valores e práticas, assente numa gestão de pessoas baseada no respeito, na confiança e no trabalho de equipa. A colaboração entre os membros da equipa foi notável, dado que todos estavam visivelmente empenhados no sucesso da empresa. Este espírito de entreajuda não só tornou o dia a dia mais leve e agradável, como também refletia claramente na qualidade dos serviços prestados.

Outro ponto que a estagiária valorizou foi a possibilidade de observar, em tempo real, como as dinâmicas do trabalho temporário refletem as transformações socioeconômicas atuais. A rapidez com que as decisões tiveram de ser tomadas e a necessidade de adaptação constante a diferentes setores de atividades desafiaram-lhe a aprimorar competências como a resiliência, capacidade analítica, trabalho em equipa e comunicação eficaz.

Houve, claro, momentos de maior exigência. A pressão para responder com celeridade aos desafios, aliada à gestão de expectativas, exigiu da estagiária um esforço adicional de organização e priorização. Além disso, o idioma, constituiu uma dificuldade, uma vez que muitos candidatos não falavam português, comunicando-se exclusivamente em inglês. Contudo, foram precisamente esses desafios que permitiram à estagiária crescer, aprimorando não só o seu sentido de responsabilidade, mas também confiança nas suas capacidades.

Em retrospectiva, este estágio representou muito mais do que uma simples etapa do mestrado, mas também uma aproximação da estagiária ao mundo laboral, proporcionando-lhe uma nova perspetiva sobre a gestão de pessoas, com um renovado sentido de propósito. Ela saiu desta experiência com um profundo respeito pelo trabalho desenvolvido neste setor e com a certeza de que as lições aprendidas, desde as competências técnicas até a valorização de uma cultura organizacional sólida, terão um impacto duradouro na forma como encara o seu futuro profissional.

4. Enquadramento Teórico

4.1 PARTE 1 – ESTÁGIO

Neste ponto, pretende-se abordar o processo de recrutamento e seleção, destacando a sua relevância estratégica para a gestão de pessoas e para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os perfis dos candidatos.

A aquisição de talentos representa o principal investimento das organizações, sendo o processo de recrutamento e seleção uma prática orientada para conciliar, tanto quanto possível, os objetivos da organização com as expectativas do candidato (Carvalho et al., 2023, p.155).

Neste sentido, importa sublinhar que os processos de recrutamento e seleção têm ganho cada vez mais importância no contexto organizacional, pois são ferramentas fundamentais para avaliar habilidades, competências e adequações dos candidatos às necessidades organizacionais (Bragagnolo et al., 2020). Esses processos são responsáveis por garantir que as pessoas certas ocupem os lugares certos, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais e para a construção de um ambiente de trabalho produtivo.

4.1.1 Recrutamento

O conceito de «recrutamento» deriva do termo francês *recruter*, que remete para a ação convocar, captar ou atrair (Silva e Reis, 2022). Assim, o recrutamento, configura-se como um conjunto estruturado de práticas destinadas para atrair candidatos qualificados, capazes de contribuir para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais (Othman et al., 2019). Com base nesta definição, o recrutamento reúne um conjunto de funções estratégicas destinadas a atrair, divulgar e promover oportunidades de emprego, de modo a captar candidatos alinhados com as necessidades organizacionais (Mateus, 2020). Trata-se de uma decisão estratégica, que ajuda a saber o número de colaboradores necessários, os momentos de contratação e os critérios essenciais para atender às prioridades da organização (Abbas et al., 2021).

Neste âmbito, o recrutamento representa a etapa inicial na aquisição de talentos, sendo reconhecido como uma prática fundamental para reunir um grupo diversificado de candidatos aptos às vagas disponíveis (Armstrong, 2009). Como refere Mações (2018), o recrutamento pode ser definido como o procedimento através do qual os gestores procuram preencher as

vagas disponíveis na organização, abrangendo o período desde a decisão de preencher um cargo até a identificação dos candidatos que tenham o perfil da função e possuam as condições permitidas para integrar a empresa. Para tal, é essencial considerar duas formas fundamentais de recrutamento: interno, que valoriza os colaboradores já existentes, e o recrutamento externo, que procura novos talentos no mercado de trabalho.

4.1.1.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno consiste no preenchimento de uma vaga por um colaborador já integrado na organização, mas que desempenha outra função (Da Camara et al., 2016). De acordo com Chiavenato (2020), este tipo de recrutamento pode ocorrer por meio de promoções, que consiste na ascensão de cargos de maior responsabilidade e complexidade, geralmente na mesma área de atuação do colaborador, ou através de transferências, que envolvem a mudança para cargos de nível hierárquico equivalente, mas que exercem competências e conhecimentos distintos, em outras áreas da organização. Carvalho et al. (2023) analisam as vantagens e desvantagens desta prática, com base na perspectiva de Chiavenato, destacando o seu impacto nas dinâmicas organizacionais (Quadro 1):

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens recrutamento interno

Vantagens	Desvantagens
Normalmente, é um processo mais rápido e econômico, uma vez que elimina despesas com agências de recrutamento ou com a necessidade de divulgar a vaga externamente.	Pode surgir conflito de interesse entre colaboradores com os mesmos objetivos ou interesses.
A organização já detém dados sobre o candidato, sendo tais informações credíveis.	Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
O acesso a informações privilegiadas torna o processo de recrutamento menos propenso a erros.	A utilização contínua deste método de recrutamento pode criar expectativas de progressão profissional entre os colaboradores internos, o que, caso não seja atendido, requer que a empresa administre o risco de frustração dessas expectativas.

Vantagens	Desvantagens
O candidato já conhece a organização e sua cultura.	Quando a organização promove frequentemente seus funcionários, há o risco de eles serem promovidos para cargos no qual não tem competência.
Estimula o desempenho dos colaboradores ao transmitir a ideia de que há possibilidade de crescimento dentro da organização.	
Contribui para a redução da taxa de rotatividade, já que a expectativa de progressão dentro da organização favorece a retenção de talentos.	

Fonte: elaboração própria

4.1.1.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo é o processo de aquisição de recursos humanos no mercado de trabalho, para suprir as necessidades da organização no seu quadro de efetivos (Moreira, 2017).

Da Camara et al., (2020, p. 351) ressaltam que “*é necessário aproveitar para injetar «sangue novo», encorajando a diversidade e valorizando candidatos que tragam formas inovadoras de analisar os problemas e de os resolver*”. Contudo, a integração de novos talentos requer uma estratégia bem delineada. Nesse sentido, Sotomayor et al. (2014) sugere que o recrutamento externo seja precedido de uma análise interna, recorrendo ao recrutamento externo só em caso de não haver candidatos qualificados na organização.

O processo de recrutamento externo inicia-se com a candidatura do interessado, que pode ser formalizado através do preenchimento de uma proposta de trabalho ou da submissão de um currículo vitae (Chiavenato, 2020). Normalmente, as organizações consultam as suas bases de dados para identificar candidatos cujo perfil corresponde às exigências da função, convidando-os, quando aplicável, a participar no processo seletivo (Da Câmara et al., 2020).

Ao optar pelo recrutamento externo, é fundamental que a organização pondere as suas vantagens e desvantagens. Chiavenato (2020) oferece uma análise minuciosa deste método, destacando seus prós e contras (Quadro 2). Embora esse processo seja uma estratégia

importante para atrair novos talentos e perspectivas para a organização, também apresenta desafios que devem ser avaliados cuidadosamente.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens recrutamento externo

Vantagens	Desvantagens
Fortalece o capital humano, com a introdução de sangue novo na organização: talentos, habilidades e competências.	Pode afetar os níveis de motivação dos colaboradores que não são contemplados.
Amplia o patrimônio humano, ao integrar novos talentos e habilidades.	Reduz o sentimento de pertença dos colaboradores ao atribuir oportunidades a profissionais externos.
Aumento do capital humano para incluir novas competências e saberes.	Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos e isso acarreta custos operacionais.
Renova a cultura organizacional, adicionando novas ideias e aspirações.	Exige estratégias de integração para a adaptação dos novos colaboradores.
Estimula a interação da organização com o mercado de profissionais qualificados.	Apresenta um custo mais elevado, além de ser um processo mais demorado e incerto em comparação ao recrutamento interno.
Indicado para aumentar de forma acelerada e significativa o capital intelectual.	

Fonte: elaboração própria

4.1.2 Seleção

O processo de seleção constitui uma etapa fundamental na gestão de recursos humanos, sendo definido como o processo através do qual as organizações, após atraírem os candidatos, identificam e escolhem as pessoas mais qualificadas ao exercício de uma determinada função

(Rego et al., 2023). Este processo caracteriza-se por uma avaliação sistemática e estruturada dos candidatos, com o objetivo de determinar aqueles que melhor se adequam às exigências da função (Hamza, 2021). A seleção, portanto, não se limita ao preenchimento de vagas, mas visa garantir a compatibilidade entre as competências dos indivíduos e as necessidades organizacionais.

Chiavenato (2015), destaca que a seleção procura responder a três desafios essenciais:

- . Garantir a adequação do candidato ao posto de trabalho, alinhando as suas competências com as responsabilidades do cargo;
- . Assegurar a adequação do trabalho ao candidato, considerando as suas expectativas e motivações;
- . Promover a eficiência e eficácia do indivíduo no desempenho das suas funções.

No entanto, a forma como este processo de seleção é conduzida varia consoante as especificidades de cada organização (Anwar, 2017). Silva e Reis (2022) sublinham a importância de um processo de seleção cuidadosamente planeado, argumentando que a qualidade da seleção depende não apenas da atração de candidatos competentes, mas também da capacidade de selecionar os mais aptos.

A seleção pode ser conduzida internamente pela própria organização ou delegada a entidades externas especializadas. Conforme Mações (2018), as entidades externas por serem independentes, tendem a adotar uma abordagem mais objetiva, focando-se exclusivamente nos candidatos que cumprem os requisitos do cargo. Esta externalização pode conferir maior rigor e imparcialidade ao processo, embora entre a seleção interna ou externa dependa do contexto e dos recursos da organização.

A eficácia do processo de seleção, seja ele interno ou externo, tem uma influência direta na qualidade do recrutamento, e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Henry e Temtime (2010), reforçam que uma seleção bem-sucedida é essencial para melhorar tanto o desempenho individual dos colaboradores quanto o desempenho coletivo da organização.

4.1.2.1 Processos e técnicas de seleção

O processo de seleção é caracterizado por uma abordagem estruturada e multifacetada, que integra diversas etapas e ferramentas destinadas a avaliar de forma abrangente as competências dos candidatos. Segundo Moreira (2017), este processo inclui:

- . Análise de currículos: uma triagem inicial que permite identificar os candidatos cujas qualificações e experiências melhor atendem ao perfil desejado para o cargo;
- . Testes: incluem testes psicológicos, práticos e escritos, concebidas para identificar as habilidades específicas e competências técnicas relevantes para a função;
- . Entrevista: uma ferramenta crucial no processo, que possibilita avaliar competências técnicas e comportamentais dos candidatos.
- . Adequação ao grupo: avaliação do potencial de integração do candidato à cultura organizacional e a dinâmica da equipa.

4.1.2.2 Impacto do recrutamento e seleção

A eficácia do processo de seleção está intrinsecamente ligada à qualidade do recrutamento que o precede. Abbas et al. (2021) alertam que falhas no recrutamento podem comprometer todo o processo de seleção, fazendo com que as organizações optem por candidatos mal qualificados. Em contrapartida, uma seleção bem estruturada tem um impacto significativo no desempenho da organização, promovendo maior produtividade, retenção de talentos e envolvimento dos colaboradores (Pinto et al., 2022).

Além do preenchimento de vagas, os processos de recrutamento e seleção quando bem geridas ajudam a criar um ambiente de trabalho dinâmico, e colaborativo. Karim et al. (2021) sublinham que estes processos, quando alinhados com a estratégia organizacional, fortalecem a cultura da organização, estimulando a inovação e a cooperação entre os colaboradores.

A aplicação de tecnologias modernas, como a inteligência artificial e análise de dados, revolucionou os processos de recrutamento e seleção, tornando-os mais precisos e alinhados às necessidades estratégicas da organização.

4.1.3 Trabalho temporário

Nos últimos anos, o mercado de trabalho tem sofrido transformações significativas, impulsionadas por fatores como a globalização, avanço tecnológico e crises económicas e sanitárias, com destaque a pandemia de COVID-19. Neste contexto, o trabalho temporário, deixou de ser visto como uma solução meramente pontual, consolidando-se como uma estratégia viável para responder às exigências de flexibilidade e agilidade do mercado laboral (Nortempo,2024).

O trabalho temporário é uma modalidade de trabalho, caracterizada por uma relação tripartida entre o trabalhador, a empresa de trabalho temporário e a empresa contratante (ACT, 2016). Em Portugal, esta prática é regulada pelo Decreto-Lei n.º 260/2009, que define o trabalho temporário como uma forma de contratação a termo destinada a responder às necessidades específicas das empresas utilizadoras, como substituições temporárias, picos sazonais de produção e avaliação de candidatos antes da efetivação.

De acordo com Rego et al. (2023), as empresas de trabalho temporário são organizações que disponibilizam temporariamente os seus colaboradores a empresas clientes que enfrentam necessidades pontuais.

Para uma melhor compreensão desta modalidade de trabalho, é fundamental esclarecer os conceitos jurídicos básicos que a sustentam, conforme estabelecido na legislação portuguesa:

- . Empresa de Trabalho Temporário: pessoa singular ou coletiva cuja atividade consiste na cedência temporária de trabalhadores, que admite e retribui para esse efeito.
- . Utilizador: pessoa singular ou coletiva, com ou sem fins lucrativos, que ocupa, trabalhadores cedidos por uma empresa de trabalho, sob a sua autoridade e direção.
- . Trabalhador temporário: indivíduo que celebra com uma empresa de trabalho temporário um contrato de trabalho temporário ou um contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária.
- . Contrato de trabalho temporário por tempo indeterminado: contrato de trabalho a termo celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo

qual este se obriga a prestar atividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de trabalho temporário;

- . Contrato de utilização de trabalho temporário: contrato de prestação de serviço a termo entre um utilizador e uma empresa de trabalho temporário, pelo qual esta cede um ou mais trabalhadores temporários, mediante retribuição.

4.1.3.1 Evolução e contexto do trabalho temporário em Portugal

O trabalho temporário teve origem nos Estados Unidos, em 1948, com a criação da empresa *Manpower* (Roothans, 2021). Esta modalidade expandiu-se pela Europa no período de reconstrução após a Segunda Guerra Mundial, consolidando-se como uma prática global.

Em Portugal, o trabalho temporário foi introduzido em 1962, com a chegada da *Manpower*, mas apenas em 1989, com o Decreto-Lei no 358/89, foi estabelecido uma regulamentação específica, definindo conceitos como “trabalhador temporário”, “empresa de trabalho temporário” e “contrato de trabalho temporário”. Este diploma foi posteriormente revogado pela Lei n.º 19/2007 e pelo Decreto-Lei n.º 260/2009.

O mercado de trabalho temporário em Portugal ganhou relevância em setores como construção, hotelaria, restauração e agricultura. A criação da Associação Portuguesa das Empresas de Trabalho Temporário (APETT), em 1989, representou um marco importante no desenvolvimento do setor, ao promover práticas mais eficazes e regulamentadas (Alves, 2014). Durante a pandemia de COVID-19, o trabalho temporário ganhou visibilidade como uma estratégia eficaz para gerir a incerteza económica e os picos de procura, com o apoio de ferramentas digitais que facilitam o processo de recrutamento e gestão de trabalhadores temporários (Human, 2021).

A legislação portuguesa, nomeadamente a Lei no 7/2009 e o Decreto-Lei no 260/2009, procura estabelecer diretrizes claras para garantir a proteção dos trabalhadores, a transparência nas relações contratuais e a supervisão das atividades das empresas de trabalho temporário, promovendo um equilíbrio entre a flexibilidade e a segurança laboral.

4.1.3.2 Vantagens e desvantagens do TT

O trabalho temporário oferece benefícios significativos, mas também apresenta desafios que devem ser considerados. Entre as vantagens, destaca-se a flexibilidade na gestão da força de trabalho, permitindo às empresas uma resposta mais rápida às mudanças do mercado, especialmente em setores com demandas sazonais ou imprevisíveis. Esta modalidade, contribui ainda para a redução de custos associados ao recrutamento e à manutenção de trabalhadores permanentes, uma vez que os contratos temporários muitas vezes dispensam despesas extras relacionadas aos benefícios de longo prazo, resultando em uma economia operacional significativa (Comissão Europeia, 2021).

Para os trabalhadores, o trabalho temporário pode funcionar como uma porta de entrada no mercado de trabalho formal, sendo particularmente relevante em contextos de elevada taxa de desemprego ou para jovens que estão em início de carreiras. Ao participar nesse tipo de trabalho, os indivíduos têm a oportunidade de adquirir experiências profissionais diversificadas, aprimorar as suas competências técnicas e comportamentais, além de expandir suas redes de contato, fatores que podem facilitar a transição para empregos permanentes (Comissão Europeia, 2021).

Contudo, as desvantagens do trabalho temporário são igualmente significativas. A instabilidade laboral, caracterizada por contratos de curta duração e pela ausência de benefícios laborais, como seguros de saúde ou pensões, pode gerar insegurança financeira e dificultar o planeamento a longo prazo. Além disso, o trabalho temporário é frequentemente associado a um estigma social, sendo visto como uma forma de emprego de “segunda categoria” o que pode limitar as oportunidades de progressão na carreira (Feliczek, 2024).

Outro desafio reside nas falhas de comunicação entre as empresas de trabalho temporário e as entidades contratantes, que podem resultar na falta de alinhamento de expectativas, frustrando tanto os empregadores quanto os trabalhadores (Striler, 2020).

4.2 PARTE 2 – INVESTIGAÇÃO

4.2.1 Liderança

A liderança constitui uma das temáticas mais antigas e persistentes na procura pelo conhecimento, atravessando gerações através de narrativas que exploram as competências, ambições, fragilidades, direitos, privilégios, deveres e obrigações dos líderes (Bass, 2008). A perspectiva de Bass (2008), sublinha a natureza multidimensional da liderança, um fenómeno que transcende épocas e contextos, manifestando-se como um elemento central tanto na história como nas dinâmicas sociais contemporâneas. Complementando esta visão, Chiavenato (2020), afirma que a liderança é essencial em todas as organizações, em particular no ambiente empresarial e em cada uma de suas unidades organizacionais.

A definição de liderança proposta por Hamid et al. (2022), destaca-a como a capacidade de influenciar indivíduos ou grupos com intuito de alcançar objetivos comuns, destacando a função primordial do líder na orientação e coordenação das ações dos subordinados. Por sua vez, Cunha e Rego (2020) ampliam esta visão, sugerindo que a liderança é um processo sustentado em três pilares fundamentais: líderes, liderados e contexto. O sucesso deste processo depende da interação contínua e dinâmica entre estes elementos. Esta perspectiva é corroborada por Ghavifekr et al. (2019) que definem a liderança como um processo de influência social que estimula as pessoas a colaborarem em prol de objetivos comuns.

No âmbito organizacional, Dos Reis (2020) posiciona a liderança como um agente de mudança, indispensável na promoção de um processo contínuo de decisões em contextos internos e externos em constante transformação. Neste mesmo sentido, Lopes (2012) sublinha que a liderança tende a transformar-se, assumindo progressivamente um carácter inspirador e orientado para a partilha de uma visão organizacional comum. Assim, a capacidade de influência dos líderes emerge como um pilar estratégico para a obtenção de vantagens competitivas.

Paralelamente, Nabella et al., (2022) abordam a liderança como a arte que integra influenciar, delegar, orientar, decidir e apoiar, combinando dimensões físicas e espirituais para assegurar o sucesso das equipas. Esta perspectiva enriquece a compreensão da liderança, destacando a sua complexidade e a necessidade de uma abordagem holística. Por outro lado, Mishra e Tikoria (2021) salientam que os estilos de liderança eficazes, alicerçados numa comunicação clara, num compromisso e integridade, favorecem a construção de um clima organizacional positivo

— um aspeto crítico nas organizações contemporâneas, onde a qualidade da relação entre líderes e liderados influencia diretamente os resultados alcançados (Espindola et al., 2021).

Por fim, Hamid et al., (2022) reforçam a universalidade da liderança, que transcende setores e áreas de atuação, abrangendo governo, educação, indústria e outras formas de organização. Para estes autores, a liderança constitui uma competência indispensável, capaz de moldar tanto o desempenho individual como o coletivo, consolidando a sua relevância transversal.

4.2.1.1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é um dos estilos de liderança mais influentes e reconhecidos pelos seus efeitos positivos nas organizações. Inicialmente concebido por Downton em 1973, esta abordagem foi posteriormente refinada por autores como Bass e Avolio (1995) e Kouzes e Posner (1993), que a dotaram de maior aplicabilidade prática. Este modelo de liderança caracteriza-se pela capacidade do líder de inspirar mudanças profundas na cultura organizacional, alinhando-a com uma visão renovada e estratégica (Putra et al., 2023).

Os líderes transformacionais distinguem-se pelo seu carisma, pela capacidade de inspiração e pelo estímulo intelectual (Putra et al., 2023). Mais do que gestão diária, estes líderes motivam os colaboradores a ultrapassar as suas próprias expectativas, e a contribuir de forma única para os objetivos organizacionais. Segundo Korejan e Shahbazi (2016), os líderes transformacionais não só promovem o desenvolvimento profissional dos seus subordinados, como também investem no seu próprio crescimento pessoal, assumindo papéis de mentores e orientadores.

Neste enquadramento, Carless, Wearing e Mann (2000) conceptualizam a liderança transformacional como um conjunto de comportamentos que incluem a comunicação de uma visão clara, a promoção do trabalho em equipa, o estímulo à inovação, a liderança pelo exemplo, o apoio individualizado, a valorização da diversidade e o reconhecimento do contributo dos colaboradores. Estes comportamentos traduzem-se numa liderança visionária, inovadora, participativa, solidária e digna de respeito. De forma complementar, Salanova, Lorente, Chambel e Martínez (2011) definem a liderança transformacional como um estilo que inspira e motiva os trabalhadores através da transmissão de uma visão partilhada, do estímulo intelectual e da consideração individualizada, sendo particularmente eficaz na promoção do *engagement*, da autoeficácia e do desempenho extra função.

Além disso, a liderança transformacional exerce uma influência direta no clima organizacional. Como refere Mações (2018, p. 295), “*o líder transformacional define-se pela sua capacidade de realizar inovações e mudanças no contexto organizacional*”. Este estilo de liderança é particularmente adequado a organizações competitivas, onde a procura contínua por ações que agreguem valor é essencial. Dos Reis (2020), sublinha que os líderes transformacionais são frequentemente percebidos como agentes de mudança capazes de impulsionar a inovação e o desempenho organizacional.

A liderança transformacional fomenta um ambiente propício à motivação e à produtividade, ao considerar a individualidade dos colaboradores e incentivá-los intelectualmente (Mañas-Rodríguez et al., 2020). Espindola et al. (2021) reforçam que esta liderança é particularmente eficaz na criação de vínculos positivos entre líderes e colaboradores, promovendo um clima organizacional propício à inovação e à produtividade. Neste sentido, Carvalho et al. (2023) afirmam que os líderes transformacionais promovem um ambiente organizacional no qual os colaboradores se sentem livres para inovar e partilhar as suas ideias, incentivando-os a assumir um papel ativo enquanto agentes de mudança e impulsionadores do conhecimento, não apenas individual, mas também organizacional.

Um dos traços distintivos da liderança transformacional é o seu forte desejo pela mudança. Putra et al. (2023) ressaltam que estes líderes não só iniciam transformações, como também as representam, utilizando estratégias que assegurem que as transições sejam conduzidas de forma eficiente e eficaz. Esta capacidade de ultrapassar obstáculos e alinhar as necessidades individuais dos colaboradores com as metas organizacionais mais amplas contribui para o sucesso deste modelo. Com o tempo, a liderança transformacional tem-se consolidado como uma abordagem altamente eficaz para promover transformações significativas e sustentáveis, equilibrando o desempenho organizacional com o desenvolvimento humano.

4.2.2 Clima Organizacional

Em termos conceptuais, o clima organizacional reflete as percepções coletivas dos colaboradores acerca do ambiente de trabalho, sendo moldado pelos valores, atitudes e práticas vivenciadas no quotidiano organizacional (Yamassake et al., 2021). Como refere Da Camara et al. (2016), o clima organizacional pode ser entendido como o nível de satisfação dos colaboradores face a um conjunto de dimensões que dizem respeito, por um lado, à sua situação individual na organização como oportunidades de progressão profissional, acesso à formação, sistemas de avaliação e recompensas e, por outro, à percepção global da empresa,

incluindo o ambiente de trabalho, a comunicação interna, o estilo de gestão e os valores organizacionais existentes ou desejados. Esta abordagem sublinha a natureza multidimensional do conceito de clima organizacional, integrando tanto a percepção do ambiente organizacional como a interação dos indivíduos com a cultura e as políticas internas.

O clima organizacional constitui um elemento central na dinâmica das organizações, influenciando diretamente o comportamento, a motivação e o desempenho dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2020), o clima organizacional corresponde ao ambiente psicológico e social presente na organização, o que influencia de forma significativa o comportamento dos seus colaboradores.

A origem do conceito de clima organizacional remonta aos anos de 1930, com os estudos pioneiros da psicologia organizacional. Lewin, Lippitt e White (1939), investigaram o impacto dos estilos de liderança em grupos de adolescentes, introduzindo o termo “clima social”. Embora não tenham apresentado uma definição formal, estabeleceram uma ligação entre o comportamento dos líderes e o ambiente psicológico do grupo (Begnami e Zorzo, 2013). Este conceito, de “clima social”, evoluiu para integrar dimensões políticas, práticas, procedimentos e as percepções partilhadas pelos funcionários (Ramos et al., 2024). Posteriormente, Fleishman (1939) explorou o “clima de liderança” associando-o às atitudes dos líderes e às suas consequências no ambiente de trabalho.

Na década de 1950, Argyris (1958) aprofundou a compreensão do clima organizacional ao estudar a dinâmica de grupos nas organizações, relacionando-o com a interação entre políticas organizacionais, valores dos colaboradores e suas necessidades. Já McGregor (1960), na sua obra *The Human Side of Enterprise*, destacou que o clima organizacional é fortemente influenciado pelas suposições gerenciais e pela interação entre líderes e subordinados, ressaltando o papel das percepções dos funcionários sobre a postura dos líderes.

Nos anos de 1960, Forehand e Gilmer (1964) definiram o clima organizacional como um conjunto de características que (a) descrevem a organização e a tornam distinta de outras; (b) se mantêm relativamente estáveis ao longo do tempo; e (c) exercem influência sobre o comportamento dos indivíduos dentro da organização. Esta definição marcou um progresso notável ao sugerir que o clima tem uma natureza estável e influencia o comportamento da organização (Regis Filho e Machado, 2012). Por sua vez, Litwin e Stringer (1968) propuseram seis dimensões fundamentais do clima: estrutura, responsabilidade, recompensa, risco, calor e suporte.

Schneider e Bartlett (1968) contribuíram com uma abordagem empírica, demonstrando que o clima organizacional pode ser medido através das percepções partilhadas pelos os membros de uma organização.

Mais tarde, em 1974 James e Jones, sugeriram três métodos principais para medir o clima organizacional: medição múltipla de atributos organizacionais, medição percentual de atributos organizacionais e a medição percentual de atributos individuais. Esta última abordagem introduziu o conceito de “clima psicológico” para descrever as percepções individuais, distinguindo-as do clima organizacional coletivo.

Cada organização apresenta um clima organizacional único, definido pela sua missão, visão, valores e práticas de gestão (Ramos et al., 2024). Este ambiente reflete a atitude organizacional, incorporando valores, princípios e comportamentos que influenciam diretamente as relações e interações no trabalho (Locatelli et al., 2023). Alinhar condições de trabalho e o reconhecimento das expectativas dos colaboradores é crucial para transformar o clima organizacional em vantagem competitiva.

O clima organizacional exerce um impacto significativo no desempenho individual e coletivo. Ambientes que promovem boas condições de trabalho e reconhecimento tendem a aumentar o envolvimento dos colaboradores, transformando-os em parceiros no sucesso organizacional e contribuindo para a rentabilidade da empresa (Ribeiro et al., 2019). Contudo, o clima não é estático, sendo influenciado por fatores como resistência às mudanças, *stress*, qualidade da liderança e motivação (Avelino e Jardim Neto, 2019, citado por Prado e Cardoso, 2023).

Um clima organizacional positivo promove a retenção de talentos, eleva a motivação e fomenta uma cultura de inovação e colaboração. Em contrapartida, um clima desfavorável pode levar a maior rotatividade, absenteísmo e conflitos internos, comprometendo a eficácia organizacional (Da Silva et al., 2017). Organizações que incentivam a troca de experiências e a comunicação eficaz fortalecem a inovação, a criatividade e a satisfação dos colaboradores, resultando em maior comprometimento e desempenho ((Treuer e McMurray, 2012; Moslehpour et al., 2018).

4.2.3 Liderança e Clima Organizacional

A liderança desempenha um papel imprescindível na construção do clima organizacional. Estilos de liderança tem-se revelado preditores importantes de climas positivos, influenciando

dimensões como a segurança no trabalho e a qualidade do atendimento ao cliente (Liao & Chuang, 2007; Walumbwa et al., 2010). Além disso, a disponibilidade de recursos e suporte organizacional são fundamentais para sustentar climas saudáveis e produtivos, contribuindo para o bem-estar e a eficiência coletiva (Salanova et al., 2005).

O diagnóstico do clima organizacional emerge como uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas. Através dele, os líderes podem captar as percepções dos colaboradores e tomar decisões mais assertivas (Da Silva et al., 2021). Este processo fortalece a comunicação interna, promove a integração e cria condições para a aprendizagem e a resolução de problemas, com o objetivo de melhorar a eficiência e a produtividade (Pellizzon et al., 2024).

Manter o clima organizacional positivo constitui um desafio significativo, exigindo avaliações regulares suportadas por ferramentas digitais e softwares de automação que otimizam a análise de dados (Chiavenato 2021). A adoção destas tecnologias não só aumenta a precisão do diagnóstico, como facilita a implementação de ações estratégicas para melhorias sustentáveis.

5. Resultados

5.1 PARTE 1 – ESTÁGIO

A presente secção apresenta os resultados alcançados durante o estágio curricular realizado na empresa *Timing* Lisboa, uma empresa de trabalho temporário com atuação em Recrutamento e Seleção. Esta experiência permitiu à estagiária integrar-se nas dinâmicas operacionais deste setor e colaborar de forma ativa com a equipa responsável pela gestão dos processos de recrutamento e seleção.

As tarefas realizadas incluíram, o atendimento presencial e telefónico de candidatos, inscrição dos candidatos, gestão da base de dados, publicação de anúncios, agendamento de entrevistas e o acompanhamento/ gestão dos processos de recrutamento.

5.1.1 Atendimento presencial e telefónico dos candidatos

Inicialmente, o estágio foi direcionado para a observação das atividades da empresa e dos métodos utilizados nos processos de recrutamento, visando posteriormente, realizar essas tarefas de forma autónoma, tanto presencialmente quanto por telefone. Num primeiro momento, a estagiária foi orientada sobre as melhores formas de tratar os candidatos, assegurando um tratamento cordial para todos. Adicionalmente, teve acesso às informações disponibilizadas pela empresa e seus processos de seleção, cruciais para dar respostas corretas às pessoas que entraram em contato, seja para esclarecer dúvidas específicas, obter informações sobre oportunidades de emprego ou realizar inscrições.

No decorrer dessa experiência, a estagiária notou que uma grande quantidade de candidatos se comunicava exclusivamente em inglês, o que significava um desafio adicional. Diante dessa dificuldade, e com o objetivo de garantir um suporte eficiente a todos os candidatos, a assistente de Recursos Humanos prontamente ofereceu incentivo e apoio para superar essa barreira linguística. Para facilitar o atendimento, a assistente de RH elaborou um documento com termos-chave em inglês, possibilitando que a estagiária adapte as interações conforme a necessidade. Em situações que exigiram maior interação ou uma solução mais estruturada, a assistente estava disponível para ajudar.

Ao longo das semanas a estagiária foi ganhando mais confiança e autonomia no atendimento, tornando-se apta a atender diversos perfis de candidatos, independentemente do idioma. Esse processo não só aprimorou as suas habilidades comunicativas, como também contribuiu para

o seu crescimento profissional, preparando-a para trabalhar num ambiente corporativo dinâmico e multicultural.

5.1.2 Inscrição dos candidatos

O processo de inscrição dos candidatos é uma etapa importante para quem está à procura de novas oportunidades de emprego, visto que representa um primeiro passo formal no processo de recrutamento. No começo, a estagiária acompanhou este processo de perto, sob a supervisão direta da assistente de Recursos Humanos e de uma estagiária mais experiente. Com o passar dos dias, a estagiária começou a realizar as inscrições dos novos candidatos de forma autônoma, contando com o apoio da assistente quando necessário.

O processo de inscrição é realizado na base de dados *Wincode*, onde são registados os dados pessoais e a experiência profissional do candidato, podendo ainda ser anexado os documentos do mesmo. Para garantir que tudo fosse feito de forma correta, o candidato apresenta o documento de identificação, número de contribuinte e o currículo. Em relação aos candidatos estrangeiros, são feitas perguntas adicionais sobre o título de residência, manifestação de interesse ou visto de trabalho, assegurando que toda a documentação esteja regularizada.

Havia situações em que os candidatos solicitavam a inscrição através do telefone. Contudo, eram aconselhados a dirigirem-se até à empresa mais próxima, já que a inscrição presencial facilita a recolha de informações, permite esclarecer quaisquer dúvidas sobre o processo e permite muitas vezes a identificação imediata de vagas que se alinham ao perfil do candidato.

5.1.3 Gestão da base de dados

A implementação da digitalização na administração de recursos humanos tem se revelado uma componente chave para aprimorar a eficácia organizacional, possibilitando que equipas de Recursos Humanos se dediquem a tarefas mais estratégicas, enquanto as operações administrativas são automatizadas. A implementação de tecnologias, como a inteligência artificial, pode melhorar procedimentos de recrutamento, capacitação e gestão de desempenho, além de melhorar a experiência dos funcionários (Lumi, 2020).

Esta empresa, com delegação em Portugal, oferece aos seus colaboradores um sistema interno, o *Wincode*, que armazena todos os documentos necessários e disponibiliza automaticamente todas as informações disponíveis. Durante o estágio, a estagiária teve a

oportunidade de trabalhar com este software, que facilita e apoia todas as atividades diárias da empresa.

O *Wincode* é um software que oferece uma solução sólida e versátil para a gestão de recursos humanos, simplificando a administração de informações e documentos relacionados aos funcionários. Com uma abordagem focada para a gestão de pessoas, ela permite o registo detalhado dos inscritos e funcionários, abrangendo dados como aptidões/experiências, histórico de férias, ausências, consultas médicas, treinamento e equipamentos de proteção individual (EPIs). A documentação relacionada aos colaboradores é guardada em formato digital, garantindo acesso rápido e seguro a dados relevantes de qualquer funcionário, o que aumenta a eficiência e reduz o tempo de resposta às solicitações diárias.

Durante o estágio, a estagiária realizou diversas atividades no *Wincode*, entre elas, destacam-se:

- . Inscrição de candidatos: Inserção e atualização de dados pessoais, experiências profissionais e documentos no sistema.
- . Análise documental;
- . Triagem de currículo: busca e seleção de perfis adequados às vagas disponíveis, através da análise de dados no banco de dados do sistema.
- . Gestão de candidaturas: Acompanhamento do estado das candidaturas e envio de perfis aos gestores para avaliação;
- . Publicação de ofertas de emprego: Apoio na criação e promoção de novas oportunidades no site do *Wincode* e em plataformas externas que se integram ao sistema;
- . Envio de recibos de vencimento.

Na área de recrutamento, o software é um recurso eficiente e moderno. Ele permite a criação e publicação automática de ofertas de emprego, além de integrar a receção de candidaturas online. Com o recurso de pesquisa e seleção de perfis, o *software* facilita a identificação dos candidatos mais apropriados às vagas disponíveis, aprimorando o processo de contratação e a identificação de talentos selecionados.

O *Wincode* oferece ainda às empresas de trabalhos temporários soluções específicas para a gestão de clientes de Trabalho Temporário (TT) e contratos de Utilização de Trabalho Temporário (CUTT). Com foco nas necessidades operacionais, o software permite a administração dos contratos de trabalho, a alocação dos funcionários em diferentes locais e a gestão das folhas de pagamento, incluindo o cálculo automático dos montantes a pagar e a faturar. Este módulo é particularmente importante para companhias que lidam com grandes quantidades de contratações temporárias e necessitam de exatidão e rapidez na gestão desses contratos.

O processamento dos recibos de salário é feito de forma segura e automática com funcionalidades que criam um recibo específico para cada local de trabalho e possibilitam a gestão de vários recibos por funcionário em um único mês. O software também facilita a criação de arquivos SEPA para pagamentos, bem como a submissão direta de obrigações obrigatórias, como DRI e DMR, garantindo o cumprimento das responsabilidades fiscais e previdenciárias de forma ágil e eficiente.

Por fim, o *Wincode* destaca-se pelo portal online para a apresentação de ofertas de emprego e recolha de candidaturas, além de estar integrado a plataformas como "*netempregos.pt*" e "*sapo.pt*", ampliando assim o alcance das vagas publicadas pela empresa.

5.1.4 Anúncios

Os anúncios de emprego são uma importante ferramenta no recrutamento, que permite às empresas atrair candidatos alinhados com as suas necessidades. A criação e publicação de anúncios envolvem a análise da vaga solicitada pelo cliente, incluindo informações como perfil desejado, requisitos do cargo, salário e condições da função.

Inicialmente, antes de uma empresa de TT criar e divulgar um anúncio, ela realiza uma pesquisa interna na sua base de dados para identificar candidatos que cumpram os critérios definidos. E nesta análise é levado em consideração aspetos como localização, habilidades técnicas e disponibilidade.

Caso não haja candidatos que se adequam ao perfil procurado, inicia-se a etapa seguinte: a criação e publicação de anúncios. Durante o estágio, a estagiária assumiu a tarefa de publicar os anúncios criados pela assistente de RH. Todos os anúncios são publicados a partir do *Wincode*, garantindo assim que as oportunidades fiquem visíveis nas plataformas como Net

Empregos, Sapo Emprego e no site institucional da empresa, conforme as necessidades dos gestores que buscavam preencher vagas.

Além da publicação de anúncios, a estagiária realizou atualizações de anúncios, sempre que necessário. Essas atualizações eram feitas para manter os anúncios ativos e visíveis para novos candidatos, bem como para ajustar informações caso houvesse mudanças nos requisitos ou condições de emprego, aumentando assim as chances de encontrar candidatos adequados.

Para atrair um maior número de candidatos, além das plataformas mencionadas acima, a empresa também utilizava as redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*. A assistente de Recursos Humanos administrava o *Facebook* e o *Instagram*, que atuava como canais adicionais para a divulgação de ofertas de emprego. Nas plataformas mencionadas, os anúncios eram publicados em diferentes formatos, como *reels* e *stories*, muitas vezes acompanhados de imagens ou vídeos para chamar a atenção dos usuários.

5.1.5 Agendamento de entrevistas

A entrevista é uma das etapas mais importantes do processo seletivo em uma empresa, especialmente nas de trabalho temporário, já que é nesse momento que o recrutador tem a chance de conhecer melhor o candidato, esclarecer dúvidas e confirmar as informações contidas no currículo. Além disso, assegura que o perfil do candidato esteja alinhado com os requisitos das empresas onde irá exercer a função.

Com o avanço tecnológico e a crescente utilização das redes sociais, esse processo tem se tornado cada vez mais dinâmico. Empresas de recrutamento começaram a recorrer a plataformas como WhatsApp, Instagram e Facebook para tornar a interação com os candidatos mais rápida e acessível. Na empresa em que a estagiária atuou, essa ferramenta se tornou uma aliada, não apenas para o envio de mensagens rápidas, mas também para a obtenção de currículos, divulgação de vagas, agendamento de entrevistas e esclarecimento de dúvidas, facilitando cada etapa do recrutamento. Nesse contexto, a estagiária teve um papel ativo durante todo o processo, agendando entrevistas, organizando horários, confirmando a disponibilidade dos candidatos e dos gestores.

Antes de agendar a entrevista com o gestor responsável, a estagiária estabeleceu um primeiro contacto telefónico com os candidatos para verificar o interesse pela vaga e a disponibilidade

para participar do processo seletivo. Nessa interação, é detalhada ainda os requisitos e as exigências do cargo para perceber se o perfil do candidato se enquadra.

Em alguns casos, por exemplo, aspetos como a necessidade de transporte próprio eram determinantes para o preenchimento de vaga, e cabia à estagiária confirmar essa informação previamente, garantindo que somente os candidatos com esse requisito avançassem no processo seletivo.

5.1.6 Acompanhamento/ gestão dos processos de recrutamento

Durante o estágio, a estagiária teve a oportunidade de observar, aprender e aplicar todas as atividades mencionadas anteriormente. Esta experiência permitiu à estagiária apoiar todo o processo de recrutamento de forma eficaz e alinhado às necessidades dos gestores.

A partir do momento em que o gestor comunica as necessidades e as vagas a serem preenchidas, inicia-se uma busca por candidatos adequados na base de dados *Wincode*, assegurando que os perfis escolhidos estejam alinhados com os requisitos técnicos, comportamentais e de experiência definidos para a vaga. Caso não haja candidatos com o perfil desejado, o próximo passo é elaborar e divulgar anúncios nas plataformas utilizadas pela empresa, com o objetivo de atrair novos candidatos.

Na primeira etapa de seleção, os candidatos são informados sobre a natureza do trabalho, quais as competências profissionais exigidas, e sua disponibilidade para a vaga é verificada. Os candidatos considerados aptos são, então, contatados para uma entrevista presencial. Após esta etapa, é feita uma análise minuciosa para selecionar os candidatos mais adequados.

O processo de seleção pode seguir dois caminhos: admissão imediata ou entrevista na empresa. No primeiro cenário, a entrada imediata acontece quando a empresa tem uma necessidade urgente e pontual. Por outro lado, a entrevista faz parte do processo de recrutamento convencional, onde a empresa busca profissionais alinhados com os seus valores e objetivos organizacionais.

O objetivo final da empresa é garantir que os candidatos selecionados atendam as expectativas da empresa contratante e sejam selecionados para a vaga. Contudo, caso os perfis enviados não satisfaçam as necessidades da empresa, o processo é reiniciado, revisando e repetindo as fases necessárias até que perfis adequados sejam identificados e aceitos.

5.1.7 Outras atividades realizadas

Além das atividades já mencionadas, durante o estágio realizei algumas tarefas adicionais para atender às necessidades que iam surgindo, auxiliando a equipe em suas funções. Algumas das tarefas diárias incluíram:

- Enviar os recibos de salário aos colaboradores, garantindo que todos recebam as suas informações de pagamento pontual e transparente;
- Responder as mensagens recebidas no WhatsApp corporativo, proporcionando um canal de comunicação direto e rápido para dar suporte tanto aos funcionários quanto às pessoas interessadas em se inscrever para oportunidades de trabalho.
- Identificar novas empresas para possíveis parcerias, preenchendo um quadro com informações institucionais relevantes, como NIF, endereço, e-mail do responsável de Recursos Humanos, telefone, denominação social e outros para que depois seja enviada a proposta;
- Realizar pesquisas no *Wincode* para identificar candidatos aptos para preencher vagas imediatas, a fim de evitar atrasos nos serviços;

5.1.8 Súmula das Atividades Realizadas

Com o objetivo de apresentar uma visão consolidada, a figura 3 representa, esquematicamente, as atividades realizadas ao longo do estágio.

Figura 3 – Atividades Realizadas



Fonte: Elaboração própria

5.2 PARTE 2 – INVESTIGAÇÃO

5.2.1 Caracterização da amostra

Para a caracterização da amostra foram consideradas variáveis contínuas (idade e tempo na empresa) e variáveis categóricas (sexo, faixa etária, habilitações literárias, funções desempenhadas e categorias relativas ao tempo na empresa). A média de idades dos participantes foi de aproximadamente 33 anos ($M = 32,70$; $DP = 6,458$), com uma permanência média na empresa ligeiramente superior a quatro anos ($M = 4,34$; $DP = 1,055$), refletindo estabilidade profissional dentro da organização.

Na Tabela 1, serão apresentadas detalhadamente as frequências relativas às variáveis categóricas da amostra. Destaca-se, desde já, uma participação majoritariamente feminina (81,8%), com uma forte prevalência de colaboradores licenciados (75%). As funções profissionais mais frequentes situam-se nas áreas da Gestão e Assistência de Recursos Humanos. No que concerne ao tempo na empresa, observa-se um equilíbrio claro entre colaboradores com menos de dois anos de experiência (50%) e aqueles que acumulam entre três a dez anos na organização (50%). Estes resultados sugerem uma diversidade importante na amostra relativamente à experiência profissional dos respondentes, fator relevante para a análise subsequente dos dados.

Tabela 1 – Frequências das Variáveis Categóricas

Variável	Categoria	N	%
Sexo	Feminino	36	81,8%
	Masculino	8	18,2%
Faixa Etária 1	21–29 anos	13	29,5%
	30–35 anos	17	38,6%
	36–49 anos	14	31,8%
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	7	15,9%
	Licenciatura	33	75,0%
	Mestrado	4	9,1%
Função	Gestor(a) de Recursos Humanos	15	34,1%
	Assistente de Recursos Humanos	12	27,3%

Variável	Categoria	N	%
	Assistente Financeiro(a)	5	11,4%
	Marketing e Comunicação	4	9,1%
	Comercial	2	4,5%
	Gestão	2	4,5%
	Processamento de Dados	1	2,3%
	Financeiro	1	2,3%
	Formador(a)	1	2,3%
Tempo na Empresa (4 grupos)	< 12 meses	8	18,2%
	1–2 anos	14	31,8%
	3–5 anos	18	40,9%
	6–10 anos	4	9,1%

5.2.2 Análise Psicométrica dos Instrumentos

A fiabilidade interna dos instrumentos foi aferida através do cálculo do coeficiente *Alfa de Cronbach* para os quatro construtos em análise. Os resultados (Tabela 2) evidenciaram uma excelente consistência interna em todas as escalas: a percepção de Liderança ($\alpha = 0,944$; 7 itens), e as três dimensões do clima organizacional: Satisfação Profissional ($\alpha = 0,943$; 3 itens), Compromisso com a Organização ($\alpha = 0,935$; 4 itens) e Aprendizagem e Desenvolvimento ($\alpha = 0,927$; 3 itens).

Uma vez que todos os coeficientes superaram de forma expressiva o limiar mínimo de 0,70 recomendado pela literatura (e.g., Hair et al., 2019), atesta-se a elevada qualidade psicométrica dos dados, conferindo robustez às análises estatísticas subsequentes.

Tabela 2 – Fiabilidade dos constructos (Alfa de Cronbach)

Construto	Alfa de Cronbach (α)	N.º de Itens
Liderança	0,944	7
Clima Organizacional – Aprendizagem e Desenvolvimento (CO_AD)	0,927	3
Clima Organizacional – Compromisso com a Organização (CO_CA)	0,935	4
Clima Organizacional – Satisfação Profissional (CO_SP)	0,943	3

5.2.3 Análise Descritiva e Normalidade dos Construtos

Foi utilizado o teste de Shapiro-Wilk para avaliar a normalidade da distribuição das variáveis de média dos construtos, uma vez que a amostra é inferior a 50 participantes ($N = 44$). Os resultados, apresentados na Tabela 3, indicam que todas as variáveis violam o pressuposto de normalidade ($p < 0,05$), confirmando a não normalidade das distribuições. Assim, optou-se pela utilização de testes não paramétricos nas análises inferenciais subsequentes, tais como o teste de Mann-Whitney e o teste de Kruskal-Wallis, conforme recomendado por Field (2013) e Dancey e Reidy (2017) para amostras reduzidas com distribuições assimétricas.

Tabela 3 – Normalidade da distribuição (teste de Shapiro-Wilk)

Construto	Estatística W	p-valor
Liderança	0,855	< 0,001
Clima Organizacional – Aprendizagem e Desenvolvimento (CO_AD)	0,855	< 0,001
Clima Organizacional – Compromisso com a Organização (CO_CA)	0,735	< 0,001
Clima Organizacional – Satisfação Profissional (CO_SP)	0,734	< 0,001

5.2.3.1 Análise descritiva dos constructos

A análise descritiva das variáveis, apresentada na Tabela 4, revela uma percepção globalmente muito positiva por parte dos colaboradores, com todas as médias a situarem-se claramente acima do ponto central (3) da escala de 5 pontos (Tabela 4).

De forma mais específica, o Compromisso com a Organização (CO_CA) surge como a dimensão com a avaliação mais elevada ($M = 4,35$), seguido de perto pela Satisfação Profissional (CO_SP) ($M = 4,33$) e pela Liderança ($M = 4,24$). A dimensão Aprendizagem e Desenvolvimento (CO_AD), embora também avaliada positivamente, registou a média mais baixa do conjunto ($M = 3,98$).

Os valores do desvio-padrão (DP), que variam entre 0,82 e 1,08, indicam uma moderada dispersão nas respostas, sugerindo que, apesar da forte tendência positiva, existe alguma heterogeneidade nas percepções dos colaboradores. Em suma, os dados apontam para um ambiente organizacional favorável, uma observação consistente com a experiência que motivou o presente estudo.

Tabela 4 – Estatísticas descritivas dos constructos em análise

Construto	M	DP
Liderança	4,24	0,82
Clima Organizacional – Aprendizagem e Desenvolvimento (CO_AD)	3,98	1,08
Clima Organizacional – Compromisso com a Organização (CO_CA)	4,35	0,95
Clima Organizacional – Satisfação Profissional (CO_SP)	4,33	0,97

5.2.4 Análise da Influência da Liderança (inferencial)

5.2.4.1 Análise Correlacional

Com o objetivo de analisar as associações entre a percepção de liderança e as várias dimensões do clima organizacional, incluindo o compromisso com a organização e a satisfação profissional, foram calculados os coeficientes de correlação de *Spearman* (ρ), apresentados na Tabela 5. Os resultados evidenciam correlações positivas, elevadas e estatisticamente significativas ($p < 0,001$) entre todas as variáveis analisadas. Destaca-se, em particular, a forte associação entre a percepção de liderança medida pelo instrumento *Global Transformational Leadership* (GTL) de Carless, et al. (2000), traduzida para português por Van Beveren, et al. (2017) e o compromisso organizacional ($\rho = 0,880$), bem como com a supervisão ($\rho = 0,782$), esta última avaliada no âmbito do clima organizacional com base na escala de Langford (2009). Também se verificam correlações elevadas entre a percepção de liderança e outras dimensões do clima, como os processos ($\rho = 0,774$) e as oportunidades de carreira ($\rho = 0,774$). Estas associações sugerem que uma liderança transformacional percebida de forma positiva tende a refletir-se numa avaliação igualmente positiva do clima organizacional por parte dos colaboradores. Refira-se que tanto o compromisso com a organização como a satisfação profissional integram o mesmo instrumento que as demais dimensões do clima, sendo avaliadas segundo a proposta de Langford (2009), o que reforça a coerência interna do modelo de análise adotado.

Tabela 5 – Tabela de correlações de Spearman

Construtos	Liderança	CO_AD	CO_CA	CO_SP
Liderança	1			
CO – Aprendizagem e Desenvolvimento (CO_AD)	0,708	1		
CO – Compromisso com a Organização (CO_CA)	0,880	0,688	1	
CO – Satisfação Profissional (CO_SP)	0,704	0,736	0,795	1

5.2.4.2 Comparações de Grupos

Género

Com o objetivo de verificar se existiam diferenças significativas entre os géneros relativamente à perceção da liderança e das dimensões do clima organizacional, foram realizados testes de *Mann-Whitney* para amostras independentes. Os resultados, apresentados na Tabela 6, não revelam diferenças estatisticamente significativas entre colaboradores do género feminino e masculino em nenhuma das variáveis analisadas ($p > 0,05$). Ainda assim, observa-se uma tendência para valores médios superiores entre os homens em todas as dimensões, com destaque para a satisfação profissional ($p = 0,058$), cuja diferença se aproxima do limiar de significância estatística. Não obstante, importa referir que o número de colaboradores do género masculino na amostra é reduzido ($N = 8$), o que limita a robustez dos testes aplicados e justifica uma leitura prudente dos resultados obtidos.

Tabela 6 – Comparação das médias das perceções segundo o género (teste de Mann-Whitney)

Construto	M ± DP Fem. (N=36)	M ± DP Masc. (N=8)	U	W	p
Liderança	4,20 ± 0,86	4,14 ± 0,67	130	796	0,665
CO – Aprendizagem e Desenvolvimento (CO_AD)	3,95 ± 1,08	4,13 ± 1,15	132	798	0,709
CO – Compromisso com a Organização (CO_CA)	4,28 ± 1,01	4,66 ± 0,57	113	779	0,316

CO – Satisfação Profissional (CO_SP)	4,23 ± 1,00	4,75 ± 0,71	86,5	752,5	0,058
--------------------------------------	-------------	-------------	------	-------	-------

Faixa Etária

Com o objetivo de analisar as diferenças nas percepções da liderança e das dimensões do clima organizacional em função da faixa etária, foi aplicado o teste de *Kruskal-Wallis*. Os resultados, apresentados na Tabela 7, revelaram diferenças estatisticamente significativas em três dimensões: liderança ($p = 0,044$), compromisso com a organização ($p = 0,021$) e satisfação profissional ($p = 0,040$). Em todas estas variáveis, os colaboradores da faixa etária dos 40–49 anos registraram as médias mais elevadas, seguidos pelos do grupo 30–39 anos, sendo o grupo 20–29 anos aquele que apresenta sistematicamente os valores mais baixos. Esta tendência parece indicar que a idade, enquanto proxy de experiência e integração organizacional, poderá estar associada a percepções mais positivas do ambiente de trabalho e do papel da liderança. Embora as restantes variáveis não tenham apresentado diferenças estatisticamente significativas, a distribuição das médias mantém a consistência observada, reforçando a leitura global de uma valorização crescente com a maturidade profissional.

Tabela 7 – Comparação de percepções por faixa etária (teste de *Kruskal-Wallis*, $N = 44$)

Construto	M ± DP 20–29 (N=13)	M ± DP 30–39 (N=24)	M ± DP 40–49 (N=7)	χ^2	P
Liderança	3,77 ± 0,86	4,53 ± 0,68	4,33 ± 0,81	6,258	0,044
CO – Aprendizagem e Desenvolvimento (CO_AD)	3,49 ± 1,01	4,22 ± 0,83	4,33 ± 1,06	3,504	0,173
CO – Compromisso com a Organização (CO_CA)	3,62 ± 1,20	4,59 ± 0,75	4,73 ± 0,42	7,722	0,021
CO – Satisfação Profissional (CO_SP)	3,74 ± 1,23	4,49 ± 0,76	4,67 ± 0,72	6,453	0,040

Habilitações Literárias

Com o intuito de identificar eventuais diferenças nas percepções da liderança e das dimensões do clima organizacional em função do nível de habilitações literárias, foi aplicado o teste de *Kruskal-Wallis*. Os resultados, sistematizados na Tabela 8, não revelaram diferenças estatisticamente significativas entre os três grupos considerados (ensino secundário,

licenciatura e mestrado), em nenhuma das variáveis analisadas ($p > 0,05$). Embora, em algumas dimensões, os participantes com ensino secundário ou mestrado tenham registado médias ligeiramente superiores (e.g., liderança e satisfação profissional no grupo com ensino secundário; e compromisso com a organização no grupo com licenciatura), estas diferenças não atingiram significância estatística. Importa, no entanto, sublinhar que a dimensão reduzida de dois dos grupos — nomeadamente o de ensino secundário ($N = 7$) e o de mestrado ($N = 4$) — compromete a robustez dos testes aplicados, pelo que os resultados devem ser interpretados com prudência.

Tabela 8 – Comparação de perceções por Hab. Literárias (teste de Kruskal-Wallis, $N = 44$)

Construto	M $\pm$ DP Sec. (N=7)	M $\pm$ DP Lic. (N=33)	M $\pm$ DP Mes. (N=4)	χ^2	P
Liderança	4,43 $\pm$ 0,85	4,23 $\pm$ 0,87	4,04 $\pm$ 0,34	1,915	0,384
CO – Aprendizagem e Desenvolvimento (CO_AD)	4,05 $\pm$ 0,89	4,07 $\pm$ 1,13	3,17 $\pm$ 0,84	3,459	0,177
CO – Compromisso com a Organização (CO_CA)	4,39 $\pm$ 1,39	4,39 $\pm$ 0,75	3,94 $\pm$ 0,97	1,582	0,453
CO – Satisfação Profissional (CO_SP)	4,48 $\pm$ 0,98	4,32 $\pm$ 1,00	4,08 $\pm$ 0,92	0,917	0,632

Tempo Empresa

Com o objetivo de analisar se o tempo de permanência na empresa influencia a perceção da liderança e das dimensões do clima organizacional, foi aplicado o teste de *Kruskal-Wallis*. Os resultados, apresentados na Tabela 9, revelaram diferenças estatisticamente significativas em três dimensões: perceção de liderança ($p = 0,016$), aprendizagem e desenvolvimento ($p = 0,037$) e compromisso com a organização ($p = 0,031$). Em todas estas variáveis, os colaboradores com maior tempo na organização (entre 3 e 10 anos) registaram as médias mais elevadas, ao passo que os colaboradores com menos de 12 meses de vínculo apresentaram sistematicamente as médias mais baixas. Estes dados sugerem que a integração organizacional ao longo do tempo poderá favorecer perceções mais positivas relativamente à liderança e ao clima laboral. A satisfação profissional, embora não tenha atingido significância estatística, apresentou igualmente esta tendência de crescimento das médias com o aumento da antiguidade.

Tabela 9 – Comparação de perceções por Tempo na Empresa (teste de Kruskal-Wallis, $N = 44$)

Construto	M ± DP < 12 meses (N=8)	M ± DP 1–2 anos (N=14)	M ± DP 3–10 anos (N=22)	χ^2	p
Liderança	3,68 ± 0,79	4,14 ± 0,79	4,51 ± 0,77	8,319	0,016
CO – Aprendizagem e Desenvolvimento (CO_AD)	3,25 ± 1,22	3,81 ± 1,04	4,36 ± 0,90	6,79	0,037
CO – Compromisso com a Organização (CO_CA)	3,63 ± 1,39	4,25 ± 0,78	4,67 ± 0,71	6,96	0,031
CO – Satisfação Profissional (CO_SP)	3,67 ± 1,33	4,36 ± 0,76	4,55 ± 0,88	4,79	0,091

5.2.5 Análise de Regressão

5.2.5.1 Impacto da Liderança na dimensão Aprendizagem e Desenvolvimento do Clima Organizacional

Para testar a influência da Liderança na dimensão Aprendizagem e Desenvolvimento (CO_AD), foi conduzida uma análise de regressão linear simples.

Os resultados (Tabela 10) revelaram que o modelo de regressão é estatisticamente significativo ($F(1, 42) = 33,677$; $p < 0,001$), indicando que a Liderança é um preditor válido desta dimensão do clima. A variável Liderança explicou 44,5% da variância na percepção de Aprendizagem e Desenvolvimento ($R^2 = 0,445$).

Especificamente, a análise dos coeficientes demonstrou que a Liderança tem um impacto positivo e estatisticamente significativo na Aprendizagem e Desenvolvimento ($\beta = 0,667$; $p < 0,001$; $B = 0,877$). Este resultado sugere que uma percepção mais positiva das práticas de liderança está fortemente associada a uma maior valorização das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento por parte dos colaboradores.

Tabela 10 – Ensaio sobre a percepção do Clima Organizacional – Aprendizagem e Desenvolvimento estratificado pela Liderança

	Variável Independente	Variável Dependente
		CO – Aprendizagem e Desenvolvimento (CO_AD)
	Liderança	0,877***
	Constante	0,266

Coeficiente de determinação	R	0,667
	R ²	0,445
Significância (p)	*** p < 0,001	

5.2.5.2 Impacto da Liderança na dimensão Compromisso com a Organização do Clima Organizacional

No segundo modelo, que analisou o impacto da Liderança na dimensão Compromisso com a Organização (CO_CA), os resultados foram ainda mais expressivos.

A análise de regressão produziu um modelo altamente significativo ($F(1, 42) = 65,174$; $p < 0,001$) (Tabela 11). A capacidade preditiva da Liderança revelou-se excepcionalmente elevada, explicando 60,8% da variância no Compromisso com a Organização ($R^2 = 0,608$).

O coeficiente padronizado (β) demonstrou que a Liderança tem um impacto positivo muito forte e estatisticamente significativo ($\beta = 0,780$; $p < 0,001$; $B = 0,899$). Este resultado posiciona a percepção de uma liderança eficaz como um fator determinante e central para o reforço do vínculo e do compromisso dos colaboradores com a organização em estudo.

Tabela 11 – Ensaio sobre a percepção do Clima Organizacional – Aprendizagem e Desenvolvimento estratificado pela Liderança

	Variável Independente	Variável Dependente
		CO – Compromisso com a Organização (CO_CA)
	Liderança	0,899***
	Constante	0,534
Coeficiente de determinação	R	0,780
	R ²	0,608
Significância (p)	*** p < 0,001	

5.2.5.3 Impacto da Liderança na dimensão Satisfação Profissional do Clima Organizacional

Por fim, o terceiro modelo de regressão avaliou a influência da Liderança na dimensão Satisfação Profissional (CO_SP) do Clima Organizacional.

A análise resultou num modelo estatisticamente significativo ($F(1, 42) = 43,315$; $p < 0,001$) (Tabela 12). A Liderança demonstrou, mais uma vez, um elevado poder explicativo, sendo responsável por 50,8% da variância na Satisfação Profissional dos colaboradores ($R^2 = 0,508$).

O coeficiente de regressão da análise indicou que a Liderança exerce um impacto positivo muito forte e estatisticamente significativo sobre a Satisfação Profissional ($\beta = 0,713$; $p < 0,001$; $B = 0,840$). Este achado consolida a ideia de que as práticas de liderança percebidas como eficazes são um pilar fundamental para a promoção da satisfação e do bem-estar dos colaboradores no contexto da organização estudada.

Tabela 12 – Ensaio sobre a percepção do Clima Organizacional – Aprendizagem e Desenvolvimento estratificado pela Liderança

	Variável Independente	Variável Dependente
		CO – Aprendizagem e Desenvolvimento (CO_AD)
	Liderança	0,840***
	Constante	0,764
Coeficiente de determinação	R	0,713
	R ²	0,508
Significância (p)	*** p < 0,001	

5.2.5.4 Discussão dos resultados dos modelos de regressão linear

A análise de regressão linear confirmou de forma inequívoca o papel central e determinante da liderança na modelação do clima organizacional na empresa estudada. Os resultados forneceram um suporte robusto à hipótese de investigação (H1), demonstrando que a percepção de uma liderança eficaz não só se associa positivamente ao clima organizacional, como também explica uma porção substancial da sua variância, que variou entre 44,5% e 60,8% nas dimensões analisadas. Estes resultados reforçam a premissa de que o líder é, de facto, um elemento fundamental do ambiente psicossocial da sua equipa.

É particularmente notório que o impacto mais expressivo da liderança se tenha verificado no Compromisso com a Organização ($\beta = 0,780$), seguido pela Satisfação Profissional ($\beta = 0,713$) e, por fim, pela Aprendizagem e Desenvolvimento ($\beta = 0,667$). Esta hierarquia de influência sugere que, no contexto analisado, as práticas de liderança (provavelmente de cariz

transformacional, como aponta a literatura) se traduzem, em primeiro lugar, num forte vínculo afetivo e normativo do colaborador com a empresa (Compromisso) e num estado geral de bem-estar e contentamento (Satisfação). A influência na percepção de oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento, embora muito forte, é comparativamente menor, o que pode indicar que esta dimensão depende também de fatores organizacionais mais vastos, como as políticas formais de formação e os planos de carreira, que transcendem a esfera de influência direta do líder imediato.

Em suma, os resultados não só validam o modelo teórico, como também oferecem uma visão granular da magnitude e da natureza da influência da liderança, posicionando-a como o principal catalisador do clima organizacional nesta amostra.

5. Reflexão Crítica

5.1 PARTE 1 – ESTÁGIO

5.1.1 Avaliação do processo de recrutamento e seleção

Durante o estágio na *Timing Lisboa*, a estagiária acompanhou de perto o processo de recrutamento e seleção, observando de que forma a empresa gere a elevada procura tanto por parte dos candidatos como dos clientes no preenchimento das vagas.

De acordo com Othman et al. (2019), o recrutamento configura-se como um conjunto estruturado de práticas destinadas a atrair candidatos qualificados, capazes de contribuir para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. Neste contexto, observou-se que a empresa adotou uma estratégia coerente com esta definição, recorrendo a múltiplas fontes para atrair candidatos: como publicações regulares em redes sociais, anúncios em plataformas de emprego e a sua base de dados interna (*Wincode*). Esta estratégia de divulgação mostrou-se eficaz, resultando num elevado número de candidaturas diárias. Além disso, os anúncios publicados foram claros, objetivos e detalhados, o que facilitou a compreensão dos requisitos e condições da função por parte dos candidatos.

No que diz respeito à seleção, a literatura sublinha a necessidade de um processo estruturado que avalie competências técnicas e comportamentais, garantindo a adequação dos candidatos às funções (Rego et al., 2023; Chiavenato, 2015). Neste sentido, os critérios adotados pela *Timing Lisboa*, revelaram-se rigorosos e adaptados às necessidades dos clientes e às especificidades de cada função, assegurando um alinhamento entre o perfil do candidato e as expectativas do cliente. Esta abordagem confirma os princípios teóricos discutidos, demonstrando a aplicação de um modelo de seleção consistente com as boas práticas descritas na literatura. Os processos de seleção são conduzidos pelos gestores que possuem formação e experiência adequada, com o apoio dos assistentes e estagiários de recursos humanos, sendo as entrevistas realizadas individualmente, com o objetivo de avaliar de forma aprofundada as competências técnicas e comportamentais dos candidatos.

No âmbito do suporte prestado pelos estagiários, destaca-se a contribuição direta da estagiária para a melhoria do processo de recrutamento. Uma das contribuições mais significativas foi a criação de uma pasta de resposta rápida, que facilitou o tempo de resposta aos pedidos dos gestores. Ao organizar perfis de candidatos com base nas competências mais solicitadas, utilizando o sistema *Wincode* e inscrições presenciais, a estagiária desenvolveu uma solução prática que permitiu respostas rápidas em situações de urgência, como substituições ou faltas

de funcionários temporários. Esta iniciativa não só otimizou o tempo, como também evidenciou a sua capacidade de ir além das tarefas atribuídas, demonstrando espírito crítico, iniciativa, indo além das responsabilidades básicas do estágio.

Dependendo da função, é exigida uma consulta médica, sem custos, demonstrando o compromisso da empresa com a saúde e segurança no trabalho. Embora o processo seja, em geral, célere, mantém-se elevados padrões de qualidade na seleção, adequando-se à natureza temporária dos contratos e à urgência na colocação dos profissionais. Esta prática corrobora a afirmação de Henry e Temtime (2009), onde diz que uma seleção bem-sucedida contribui para o desempenho individual e organizacional.

A empresa pauta-se pelo cumprimento da legislação em vigor, nomeadamente o Decreto-Lei n.º 260/2009, que regula o trabalho temporário, e destacou-se pela transparência quanto aos direitos e deveres dos candidatos. Apesar dos desafios associados ao trabalho temporário, como a instabilidade laboral e o estigma social (Feliczek, 2024), a empresa dispõe de uma equipa administrativa dedicada e responsável por assegurar a conformidade com todos os requisitos legais e contratuais. Além disso, disponibiliza linhas de apoio para funcionários e clientes, promovendo uma comunicação clara e eficaz, uma prática que contribui para minimizar falhas de comunicação, identificadas por Striler (2020) como um dos principais desafios nas organizações. Este compromisso ético e legal, aliado a uma estrutura organizacional sólida, e a uma equipa de profissionais competentes, reforça a credibilidade e sucesso do processo.

5.1.2 Proposta de melhoria Contínua

No contexto do trabalho temporário, onde a gestão de pessoas assume um papel estratégico, a qualidade da comunicação durante o processo de recrutamento e seleção é fundamental para fortalecer a ligação entre o candidato e a empresa. Durante o estágio curricular, constatou-se que alguns candidatos manifestaram descontentamento pela falta de *feedback* em relação às inscrições e candidaturas, uma situação que pode estar associada ao volume de trabalho dos gestores e assistentes de recursos humanos. Para suprir esta lacuna, propôs-se a implementação de um sistema automatizado de *feedback*, alinhado com as tendências modernas de gestão de recursos humanos, utilizando inteligência artificial ou outras tecnologias associadas, para garantir respostas claras, oportunas e personalizadas. Isto otimiza a eficiência dos processos e promove uma experiência positiva aos candidatos, sem sobrecarregar os profissionais envolvidos. Este modelo abrange os seguintes aspetos:

- . Mensagem de agradecimento: uma comunicação inicial para reconhecer e valorizar o tempo, o empenho e o interesse demonstrado pelo candidato;
- . Justificativa da decisão: uma explicação clara, objetiva e empática, relativamente à decisão tomada, por exemplo, incompatibilidade com os requisitos da função, seleção de candidatos mais alinhados com o perfil pretendido, ou pelo preenchimento prévio da posição;
- . Feedback personalizado para finalistas: para candidatos que avançaram as etapas finais, recomenda-se um feedback mais construtivo e detalhado, preferencialmente por contacto telefónico, incluindo uma apreciação estruturada dos pontos fortes e sugestões construtivas para o desenvolvimento profissional;
- . Canais de comunicação: o feedback será entregue por e-mail, SMS ou WhatsApp, conforme a preferência indicada pelo candidato. Para promover a inclusão e diversidade, o sistema será configurado para disponibilizar a comunicação em vários idiomas e com uma linguagem ajustada ao contexto cultural dos candidatos, atendendo a diversidade de perfis no mercado de trabalho temporário.

Para assegurar a eficácia do sistema, recomenda-se a sua monitorização com base em indicadores como o nível de satisfação dos candidatos, a taxa de respostas fornecidas e o tempo médio de retorno. Este sistema, escalável e compatível com plataformas de gestão de recursos humanos, visa não só promover a transparência, respeito e a satisfação dos candidatos, mas também fortalecer a marca empregadora da empresa, aumentando a probabilidade de retenção de talentos para futuras oportunidades no mercado de trabalho temporário.

PARTE 2 – INVESTIGAÇÃO

5.1.3 Discussão dos resultados

O presente estudo teve como objetivo central analisar a influência da liderança no clima organizacional, no contexto específico de uma empresa de trabalho temporário. A análise dos dados permitiu não só confirmar a hipótese de investigação, mas também aprofundar a compreensão sobre a natureza e a magnitude dessa relação.

Confirmação da Influência da Liderança no Clima Organizacional

Os resultados da análise de regressão linear confirmaram de forma inequívoca o papel determinante da liderança na modelação do clima organizacional. Como previsto na hipótese H1, a percepção de uma liderança eficaz associou-se positivamente às três dimensões do clima analisadas, explicando uma porção substancial da sua variância (entre 44,5% e 60,8%). Este achado está em linha com a literatura de referência (e.g., Liao & Chuang, 2007; Walumbwa et al., 2010), que consistentemente aponta os estilos de liderança eficazes, como o transformacional, como preditores de um clima organizacional mais saudável e positivo.

Mais do que uma simples associação, a análise permitiu identificar uma hierarquia no impacto da liderança. O efeito mais expressivo verificou-se no Compromisso com a Organização ($\beta = 0,780$), seguido pela Satisfação Profissional ($\beta = 0,713$) e, por fim, pela Aprendizagem e Desenvolvimento ($\beta = 0,667$). Esta hierarquia sugere que as práticas de liderança, focadas na inspiração e no suporte, se traduzem primeiramente num forte vínculo afetivo com a empresa (Compromisso) e num estado de bem-estar (Satisfação). A influência na percepção de oportunidades de desenvolvimento, embora muito forte, é comparativamente menor, o que pode indicar que esta dimensão depende também de fatores organizacionais mais vastos, como as políticas formais de formação e progressão de carreira, que podem estar para além da esfera de influência direta do líder imediato.

A Influência das Características Sociodemográficas

Aprofundando a análise, as comparações por subgrupos revelaram nuances importantes. Verificou-se que a faixa etária e o tempo de permanência na empresa influenciam significativamente a percepção sobre a liderança e o clima. Colaboradores mais velhos (40-49 anos) e com mais tempo de casa (3-10 anos) demonstraram percepções mais positivas. Este

dado sugere que a maturidade profissional e uma maior integração na cultura organizacional fortalecem a confiança nos líderes e a conexão com os valores da empresa, corroborando as teorias clássicas de autores como McGregor (1960) e Argyris (1958) sobre a importância da interação contínua entre as necessidades do indivíduo e os valores da organização.

Curiosamente, embora não se tenham encontrado diferenças estatisticamente significativas quanto ao gênero ou às habilitações literárias, observaram-se tendências que merecem reflexão. A maior satisfação profissional reportada pelos homens e pelos colaboradores com ensino secundário levanta hipóteses para investigações futuras com amostras mais amplas e representativas, que possam explorar dinâmicas culturais ou diferentes expectativas face ao trabalho.

É importante notar que o uso de testes não paramétricos (*Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*), necessário devido à não normalidade dos dados (*Shapiro-Wilk*, $p < 0,05$), pode ter limitado a detecção de diferenças devido ao seu menor poder estatístico, especialmente considerando o tamanho reduzido da amostra ($N = 44$) e a composição desigual de subgrupos, como a predominância feminina (81,8%) e o baixo número de participantes com mestrado ($N = 4$).

Contexto específico de trabalho temporário

Os resultados do estudo, ao confirmarem a influência significativa da liderança nas várias dimensões do clima organizacional, revelam implicações práticas diretas para empresas de trabalho temporário. Num setor caracterizado por alta rotatividade, incerteza e contratos de curta duração, a liderança transformacional surge como uma ferramenta estratégica para atenuar os desafios inerentes ao trabalho temporário. A elevada correlação observada ($\rho = 0,880$), sugere que, mesmo perante a instabilidade estrutural e o estigma social associada ao setor (Feliczek, 2024), a forma como os líderes interagem com os seus colaboradores pode influenciar profundamente o seu envolvimento e identificação com a organização. Assim, investir em práticas de liderança eficazes junto dos colaboradores pode representar uma estratégia promissora para promover a integração, o desempenho e a motivação. Esta perspetiva está alinhada com as práticas observadas durante o estágio. Além disso, a proposta de implementação de um sistema automatizado de feedback para os candidatos, complementa os resultados da investigação. A ausência de *feedback* adequado foi identificada como uma lacuna durante o estágio, e sua resolução por meio de soluções tecnológicas pode fortalecer a marca empregadora da organização, promovendo uma percepção mais positiva do clima

organizacional tanto pelos colaboradores internos quanto pelos candidatos. Esta iniciativa se alinha com tendências contemporâneas de digitalização em gestão de recursos humanos (Lumi, 2020), demonstrando como os resultados quantitativos podem ser traduzidos em ações práticas que agregam valor à organização.

Integração com a Experiência Prática

A análise quantitativa, conduzida com uma amostra de 44 colaboradores, confirmou que a percepção de uma liderança eficaz é um preditor estatisticamente significativo das três dimensões do clima organizacional evidenciadas: Aprendizagem e Desenvolvimento ($R^2 = 0,445$), Compromisso com a Organização ($R^2 = 0,608$) e Satisfação Profissional ($R^2 = 0,508$).

O alinhamento entre os resultados quantitativos e as observações práticas do estágio evidenciam a relevância prática dos resultados do estudo. Durante este período, a estagiária notou que a liderança na *Timing* foi marcada por suporte contínuo e comunicação clara, refletidos na colaboração entre equipas e na eficiência dos processos de recrutamento. Tais observações corroboram os resultados quantitativos, indicando que as práticas de liderança adotadas na empresa influenciam diretamente no clima organizacional positivo relatado pelos colaboradores.

6. Conclusões, limitações e perspectivas futuras

6.1 Conclusões

Em contextos organizacionais dinâmicos e competitivos, a liderança emerge como fator determinante na construção de um clima organizacional positivo. A presente investigação realizada no âmbito de um estudo de caso, adotou uma abordagem metodológica mista, combinando abordagens qualitativas e quantitativas. A vertente qualitativa, enquadrada no paradigma da investigação aplicada, proporcionou uma compreensão aprofundada do contexto organizacional, enquanto a abordagem quantitativa permitiu testar, de forma estruturada, a influência da liderança no clima organizacional. Todos os objetivos propostos foram concretizados nomeadamente: a caracterização das perceções dos colaboradores sobre práticas de liderança e dimensões do clima organizacional (Aprendizagem e Desenvolvimento, Compromisso com a Organização e Satisfação Profissional); a análise do grau de associação entre liderança e cada dimensão do clima; e a avaliação do poder preditivo da liderança, que foi explicada entre 44,5% e 60,8% da variância das dimensões do clima. Os instrumentos de medida, adaptados de Carless, et al. (2000), traduzida para português por Van Beveren, et al. (2017) e de Langford (2011) para o clima organizacional, foram aplicados a uma amostra de 44 colaboradores, garantindo robustez psicométrica ($\alpha > 0,92$).

A seleção deliberada de três subdimensões do clima organizacional: “Aprendizagem e Desenvolvimento”, “Compromisso com a Organização” e “Satisfação Profissional” - assentou na sua relevância teórica e prática, assegurando um modelo de análise focado, parcimonioso e robusto, capaz de refletir as atitudes diretamente influenciadas pela liderança. A metodologia adotada, combinando análises psicométricas, descritivas, correlacionais e inferenciais, revelou-se adequada para garantir rigor e consistência na interpretação dos dados, mesmo perante a não normalidade das distribuições, o que justificou a escolha por testes não paramétricos. Os resultados confirmaram a hipótese central (H1), demonstrando que a liderança eficaz é um preditor estatisticamente significativo das três dimensões do clima organizacional, com maior impacto no Compromisso com a Organização ($\beta = 0,780$), seguido da Satisfação Profissional ($\beta = 0,713$) e da Aprendizagem e Desenvolvimento ($\beta = 0,667$). Estes resultados corroboram a literatura sobre liderança transformacional (e.g., Liao & Chuang, 2007; Walumbwa et al., 2010) e destacam a sua relevância em contextos de alta rotatividade, como o trabalho temporário. Além disso, os colaboradores mais velhos e com maior antiguidade na empresa apresentam perceções mais positivas, sugerindo maior maturidade profissional e uma maior integração na cultura organizacional.

Paralelamente, o estágio curricular permitiu alcançar todos os objetivos propostos, nomeadamente a identificação e descrição dos processos de recrutamento e seleção, o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais em Gestão de Recursos Humanos, e a articulação entre prática e teoria. A participação em atividades como atendimento, inscrição de candidatos, gestão da base de dados *Wincode* e acompanhamento de processos de recrutamento contribuiu para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. Como contribuição prática, destaca-se a criação de uma pasta de resposta rápida, que otimizou o tempo de resposta às solicitações dos gestores, reforçando a eficiência dos processos de recrutamento em linha com as boas práticas da literatura (Othman et al., 2019; Rego et al., 2023). Com base nas observações do estágio, propõe-se a implementação de um sistema automatizado de *feedback* para candidatos, melhorar a comunicação e fortalecer a marca empregadora e responder às tendências de digitalização de recursos humanos (Lumi,2020).

Estes resultados, apesar das limitações do estudo, oferecem contribuições relevantes para a teoria e prática. A integração entre o componente académico e a experiência prática revelou-se fundamental para consolidar uma visão estratégica de gestão no trabalho temporário. Esta experiência, enriquecedora a nível pessoal e profissional, permitiu desenvolver competências técnicas e comportamentais, reforçando a convicção de que uma liderança eficaz é essencial para promover um clima organizacional que promovam o desenvolvimento e o bem-estar coletivo.

6.2 Limitações

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A amostra reduzida (N=44), dificulta a generalização dos resultados para ambientes organizacionais maiores, ou pertencentes a áreas distintas daquele analisado. A predominância feminina (81,8%), pode influenciar a representatividade em termos de género, especialmente em análise comparativa. Além disso, o tamanho da amostra foi condicionado não apenas pela margem do tempo, mas também pela própria dimensão do quadro de colaboradores da empresa. Amostras mais equilibradas, são essenciais para explorar diferenças sociodemográficas com maior robustez estatística, utilizando, quando possível, métodos de amostragem probabilística.

O uso de questionário, embora adequado, apresenta limitações quando comparado com métodos mais exploratórios, como entrevistas. A adoção de uma abordagem mista mais

integrada, combinando questionário com entrevistas semiestruturadas ou grupos focais, possibilitaria captar nuances ou contextos específicos, que poderiam enriquecer a compreensão das percepções dos colaboradores sobre a liderança e clima organizacional. Por exemplo, as motivações por trás das avaliações dos colaboradores ou os desafios específicos do trabalho temporário. A triangulação com dados secundários, como relatórios de desempenho, poderia reforçar a validade dos achados.

6.3 Recomendações para futuros trabalhos

Pesquisas futuras podem consolidar e ampliar os resultados obtidos neste estudo. Será pertinente replicar o estudo em outras empresas de trabalho temporário ou mesmo noutros setores, com amostras maiores e diversificadas, de modo a reforçar a validade externa dos resultados e permitir análises mais robustas por subgrupos.

Recomenda-se ainda, a inclusão de variáveis adicionais que possam influenciar o clima organizacional, como a comunicação interna, a cultura organizacional, a satisfação com a liderança direta e o tipo de contrato de trabalho. A introdução de medidas objetivas (ex.: indicadores de desempenho ou rotatividade e absenteísmo) poderá complementar os dados subjetivos e enriquecer a interpretação dos resultados.

A realização de estudos experimentais, nomeadamente a implementação de programas de formação em liderança transformacional ou estratégias direcionadas à melhoria do clima organizacional, permitiria avaliar os seus efeitos diretos em variáveis como o compromisso com a organização, a satisfação profissional e a aprendizagem e desenvolvimento.

Além disso, amostras mais equilibradas em termos de género e habilitações literárias poderiam permitir a exploração mais aprofundada das tendências observadas, como a maior satisfação profissional entre homens ou as percepções diferenciadas de colaboradores com ensino secundário. Métodos qualitativos, como entrevistas semiestruturadas ou grupos focais, poderiam ser integrados para captar nuances não acessíveis por via exclusivamente quantitativa.

Por fim, sugere-se a comparação entre os diferentes estilos de liderança, como transformacional, transacional ou *laissez-faire*, no contexto do trabalho temporário com vista a compreender qual abordagem se revela mais eficaz em promover um clima organizacional positivo em ambientes de elevada rotatividade. Estas estratégias, combinadas com métodos

qualitativos complementares, poderá assim contribuir de forma significativa para o avanço teórico e prático da Gestão de Recursos Humanos.

Referências Bibliográficas

- Abbas, S. I., Shah, M. H., & Othman, Y. H. (2021). Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3(3), 46–52. <https://doi.org/10.33166/acdmhr.2021.03.005>
- ACT, Autoridade para as condições de trabalho. (2016). *Caderno Informativo Trabalho Temporário O que é o trabalho temporário?* https://portal.act.gov.pt/AnexosPDF/Campanhas/2016/Trabalhadores%20tempor%C3%A1rios/Caderno_Informativo_Trab%20temporario%202016.pdf?csf=1&e=Roxnbn
- Alves, M. A. R. (2014). *Relatório para a Obtenção do Grau de Licenciado em Gestão de Recursos Humanos*. Biblioteca Digital do IPG.
- Anwar, K. (2017). Liderando Equipes de Projetos de Construção: A Eficácia da Liderança Transformacional em Ambientes de Trabalho Dinâmicos no Curdistão. *Revista Internacional de Engenharia, Gestão e Ciência Avançada*, 3(10).
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). Simon & Schuster.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Begnami, M. L. V., & Zorzo, A. (2013). Clima organizacional. *Revista Científica Da FHO|Uniararas*, 1(2), 38–47. <https://doi.org/10.55660/revfho.v1i2.123>
- Bragagnolo, S. M., Cordeiro, A., Narloch, R. T., & Regert, R. (2020). Recrutamento e Seleção: Estudo de um Modelo Eficiente. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 2, 102–121. <https://doi.org/10.33362/visao.v9i2.2384>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of business and psychology*, 14(3), 389–405.
- Carvalho, L. C. Bernardo, M. do R. M., Sousa, I. D. de, & Negas, M. C. (2023). *Gestão das Organizações. Uma abordagem integrada e prospetiva* (4th ed.). Sílabo.
- Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O capital humano das Organizações*. Elsevier.
- Chiavenato, I. (2020a). *Gestão de Pessoas: O Novo papel da Gestão do Talento Humano*. Atlas.
- Chiavenato, I. (2020b). *Introdução À Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Atlas.
- Cunha, M. P. e, & Rego, A. (2020). *Liderar no Novo Normal* (1st ed.). Sílabo.
- Da Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI : recursos humanos e sucesso empresarial* (7.^a ed.). Dom Quixote.

- Da Cruz, L. M. S., De Jesus, N. P., Falcão, V. G., Ferreira, T. B., & Resch, S. (2018). *Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Estudo de caso em empresa do setor industrial do Mato Grosso do Sul*.
- Da Silva, F. S., Pereira, R. D. S., Dos Santos Filho, V. H., Da Silva, L. R., & Alves, S. F. V. (2017). Influência do Clima Organizacional na Motivação de Funcionários em uma Empresa Prestadora de Serviços Públicos. *Revista Latino-Americana de Inovação E Engenharia de Produção*, 5(7), 80. <https://doi.org/10.5380/relainep.v5i7.55568>
- De Andrade, M. M. (2006). *Introdução à metodologia do trabalho científico* (7th ed.). Atlas.
- Dos Reis, F. (2018). *Investigação Científica e Trabalho Acadêmico Guia Prático* (1st ed.). Sílabo.
- Dos Reis, F. L. (2020). *Manual de Gestão das Organizações Teoria e Prática. Com exercícios e casos de estudo*. Sílabo.
- Dos Santos, I.E. (2010). *Manual de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica* (7th ed.). Impetus.
- Espíndola, A., Forte, D., Silva, K. C. N. D., & Silva, S. M. D. (2021). Impactos dos Líderes no Clima Organizacional. *Anais Do Congresso Internacional de Conhecimento E Inovação – Ciki*, 1(1). <https://doi.org/10.48090/ciki.v1i1.1127>
- Feliczek, P. (2024). Influence of recruitment process on temporary work quality. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2024(195). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.195.6>
- Figueiredo, V. S. G. (2009). *Liderança Transformacional: Devem os Líderes Preocupar-se com a influência que detém sobre o clima vivenciado nas Organizações?*
- Ghavifekr, S., & Adewale, A. S. (2019). Can change leadership impact on staff organizational citizenship behavior? A scenario from Malaysia. *Higher Education Evaluation and Development*, 13(2), 65–81. <https://doi.org/10.1108/heed-08-2019-0040>
- Hamid, F. A., Widodo, S. E., & Buchdadi, A. D. (2022). The Influence of Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Organizational Climate, and Teamwork, Towards Organizational Citizenship Behavior of Civil Servants. *International Journal for Applied Information Management*, 2(3), 23–36. <https://doi.org/10.47738/ijaim.v2i3.35>
- Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Recruitment and Selection: the Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(3), 1–13. Researchgate. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1>
- Henry, O., & Temtime Z. (2010). Recruitment and Selection Practices in SMEs: Empirical Evidence from a Developing Country Perspective. *Advances in Management*, 3. https://www.researchgate.net/publication/46560202_Recruitment_and_Selection_Practices_in_SMEs_Empirical_Evidence_from_a_Developing_Country_Perspective
- Karim, M., Bhuiyan, A., Kumer, S., Nath, D., & Latif, W. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research*, 11(18-25). <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415>

- Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). *An analysis of the transformational leadership theory*. ResearchGate; ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/323732677_An_analysis_of_the_transformational_leadership_theory
- Langford, P. H. (2009). Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes. *Australian Journal of Psychology*, 61(4), 185–198. <https://doi.org/10.1080/00049530802579481>
- Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming Service Employees and Climate: A Multilevel, Multisource Examination of Transformational Leadership in Building Long-Term Service Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(4). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1006>
- Locatelli, M. A., Sgarbossa, M., & Mozzato, A. R. (2023). Contribuição do clima organizacional na motivação de trabalhadores de uma cooperativa: Caderno de Administração. *Caderno de Administração*, 31(2), 85–109. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v31i2.62561>
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas. Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação* (1st ed.). Sílabo.
- Lumi, A. (2020). (PDF) *The Impact of Digitalisation on Human Resources Development*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/348138065_The_Impact_of_Digitalisation_on_Human_Resources_Development
- Mações, M. (2018). *Manual de Gestão Moderna* (2nd ed.). Atual.
- Mañas-Rodríguez, M. A., Guez, M. A., Salvador-Ferrer, C. M., Enciso-Forero, E., & Aguilar-Parra, J. M. (2020). Transformational leadership, climate, and work engagement in the Colombian service sector. *Sustainability*, 12(16), 6331. <https://doi.org/10.3390/su12166331>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa : planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados* (5th ed.). Atlas.
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto DOI 10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158. *Psicologia Em Revista*, 16(1). <https://doi.org/10.5752/p.1678-9563.2010v16n1p158>
- Michel, M. H. (2005). *Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais*. Atlas.
- Moreira, D. A. A., & Rodrigues, D. M. (2023). Management by skills as a strategic tool to maintain organizational sustainability. *RGSA – Revista de Gestão Social E Ambiental*, 17(9), 1–16. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v17n9-022>
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W., & Wong, W.-K. (2018). Organizational Climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Sustainability*, 11(1), 125. <https://doi.org/10.3390/su11010125>
- Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, Sari, D. P., Luran, M. F., Amirullah, Saputra, E. K., Rizki, M., Sova, M., Nurhayati, Wulandari, K., & Sidik, M. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational

- Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119–130. <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127>
- Nortempo. (2024, August 7). *A revolução do trabalho temporário no mercado laboral*. Nortempo. <https://nortempo.pt/blog/revolucao-trabalho-temporario-mercado-laboral/>
- Pellizzon, D. A., Kubo, E. K. de M., Minciotti, S. A., & Cohen, E. D. (2024). Clima organizacional em escritórios de contabilidade de pequeno porte. *Revista de Gestão E Secretariado*, 15(2), e3556. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i2.3556>
- Pinto, K. B. L., Natividade, D. M., Florêncio, D. G. C., Roberto, J. C. A., & Pinto Júnior, J. R. L. (2022). Recrutamento e seleção: novas tendências. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento*, 7, 25–33. <https://doi.org/10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/selecao>
- Prado, M. D. S., & Cardoso, E. (2023). A importância do clima organizacional: construção e aplicação de instrumento de mensuração de clima organizacional. *Revista Científica E-Locução*, 1(23), 25–25. <https://doi.org/10.57209/e-locucao.v1i23.531>
- Puente-Palacios, K., & Freitas, I. A. de. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45–57. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302006000300003>
- Putra, S. P., Rahyuda, A. G., Sintaasih, D., & Riana, E. G. (2023). Being A Transformational Leader: An Integrated Review and Future Research Agenda. *ResearchGate*, 18(02). <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/TBXYF>
- Ramos, L., De Jesus Fava, M., & Durão, M. (2024). Clima organizacional e a satisfação profissional. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218*, 5(1), e515370. <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i1.5370>
- Regis Filho, G. I., & Machado Ribeiro, D. (2012). *Gestão do clima organizacional- Conceitos, Diagnósticos e Estratégias Gerenciais XXXII Encontro Nacional de Engenharia de produção desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção*. https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STP_160_931_19479.pdf
- Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2023). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3rd ed.). Sílabo.
- Ribeiro, R. E. M., Ribeiro Filho, C. A. de S., Andrade, R. C., Oliveira, R. de S., & Fonseca, A. R. N. (2019). Clima organizacional como fator estratégico na micro e pequena empresa. *Brazilian Journal of Development*, 5(9), 16911–16935. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n9-220>
- Roothans, P. J. L. (2021). *O trabalho temporário - análise da situação em Portugal entre 2010 e 2017*. Repositório Científico Politécnico de Lisboa.
- Silva, F. D., Silva, E. R., & Bergamini, G. B. (2018). O Clima organizacional como fator para o desempenho profissional. *Revista FAEMA*, 9(2), 745–749. <https://doi.org/10.31072/rcf.v9i2.603>
- Silva, V. P. G. da , & Reis, F. L. dos. (2022). *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das Organizações*. Sílabo.

- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2014). *Princípios de Gestão das Organizações* (2nd ed.). Letras e Conceitos.
- Süveges, M., & Kurucz, A. (2024). Focus on onboarding process: Examining mentoring and training programs from the perspective of HR and employees. *Journal of Infrastructure Policy and Development*, 8(12), 8733–8733. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.8733>
- Treuer, K. V., & McMurray, A. J. (2012). The role of organisational climate factors in facilitating workplace innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 15(4), 292. <https://doi.org/10.1504/ijeim.2012.048078>
- Van Beveren, P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2017). Psychometric properties of the Portuguese version of the Global Transformational Leadership (GTL) scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 109-114.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An Investigation of the relationships Among Leader and Follower Psychological Capital, Service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937–963. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01193.x>
- Yamassake, R. T., Baptista, P. C. P., Albuquerque, V. A., & Rached, C. D. A. (2021). Satisfação no trabalho vs. clima organizacional: estudo transversal em profissionais de enfermagem brasileiros [Job satisfaction vs. organizational climate: a cross-sectional study of Brazilian nursing personnel] [Satisfacción laboral vs clima organizacional: estudio transversal en profesionales de enfermería brasileños]. *Revista Enfermagem UERJ*, 29(1), e62718. <https://doi.org/10.12957/reuerj.2021.62718>

Suporte legislativo

- Decreto-Lei n.º 358/89, de 17 de outubro. (1989) *Define o regime jurídico do trabalho temporário*. Diário da República n.º 240/1989, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/358-1989-548993>
- Lei n.º 19/2007, de 22 de maio. (2007) *Altera o regime jurídico do trabalho temporário*. Diário da República n.º 99/2007, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/19-2007-520602>
- Decreto-Lei n.º 260/2009, de 25 de setembro. (2009) *Regulamenta a atividade das empresas de trabalho temporário*. Diário da República n.º 186/2009, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/260-2009-490469>

Anexos

Anexo A- Questionário

A influência da liderança no clima organizacional: Estudo de caso numa empresa de trabalho temporário

No âmbito do Mestrado em Gestão Avançada de Recursos Humanos da Universidade Lusófona, estamos a desenvolver um estudo que visa explorar a influência da liderança no clima organizacional numa empresa de trabalho temporário. Neste contexto, gostaríamos de contar com a Vossa colaboração ao responderem a este questionário, que tem como objetivo *Analisar a influência da liderança no clima organizacional nos colaboradores de recrutamento de trabalho temporário*.

As **respostas** serão tratadas de forma **anónima e confidencial**, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos. O preenchimento do questionário tem uma duração estimada de **10 minutos**.

1. É importante que responda a **todas as questões**, caso contrário o questionário não poderá ser considerado válido para tratamento estatístico.
2. Não há respostas corretas e incorretas. Apenas se pretende conhecer a sua opinião.

Desde já agradecemos a Vossa disponibilidade e contributo para este estudo.

Com os melhores cumprimentos,

Melissa Varela

Consentimento Informado

1. Aceito participar
2. Não aceito participar

Liderança

Carless, et al. (2000), traduzida para português por Van Beveren, et al. (2017)

Por favor, indique qual das afirmações melhor se adequa ao desempenho do seu primeiro superior hierárquico (**líder**), utilizando a escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

O meu líder de equipa...

1. Comunica uma visão clara e positiva do futuro.
2. Trata os colaboradores como indivíduos, apoiando e incentivando o seu desenvolvimento.
3. Dá incentivo e reconhecimento aos colaboradores.
4. Promove confiança, envolvimento e cooperação entre os membros da equipa.
5. Encoraja a reflexão sobre problemas de novas formas e questiona suposições.
6. É claro quanto aos seus valores e pratica aquilo que prega.
7. Inspira orgulho e respeito nos outros e motiva-me pela sua elevada competência.

Clima organizacional

Langford (2009)

Numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), indique o grau de concordância com as seguintes afirmações sobre o Clima Organizacional.

1. EE1 - Estou consciente da visão que a direção tem para o futuro desta organização
2. EE2 - Conheço os valores desta organização
3. EE3 - Conheço a estratégia global que a direção tem para esta organização
4. CF1 - Compreendo as minhas metas e objetivos e o que me é exigido no meu trabalho
5. CF2 - Compreendo de que forma o meu trabalho contribui para o sucesso global desta organização
6. CF3 - Durante as minhas tarefas diárias, compreendo até que ponto estou a desempenhar bem as minhas funções
7. P1 - Existem políticas e procedimentos claros sobre a forma como o trabalho deve ser efetuado

8. P2 - Nesta organização, está claramente definido quem é responsável por cada função
9. P3 - As nossas políticas e procedimentos são eficientes e bem concebidos
10. L1 - Tenho confiança na capacidade dos gestores de topo
11. L2 - Os gestores de topo são bons exemplos para os colaboradores
12. L3 - Os gestores de topo mantêm as pessoas informadas sobre o que se passa
13. L4 - Os gestores de topo ouvem os outros membros do pessoal
14. L5 - Os gestores de topo ouvem os outros membros do pessoal
15. CI1 - Existe uma boa comunicação entre todas as equipas da organização
16. CI2 - O conhecimento e a informação são partilhados por toda a organização
17. CI3 - Existe cooperação entre as diferentes secções desta organização
18. AD1 - Quando as pessoas começam a trabalhar em novas funções, recebem orientação e formação suficientes
19. AD2 - Existe o compromisso de formação e desenvolvimento contínuos dos colaboradores
20. AD3 - A formação e o desenvolvimento que recebi melhoraram o meu desempenho
21. S1 - Tenho confiança na capacidade do meu diretor
22. S2 - O meu diretor ouve o que tenho a dizer
23. S3 - O meu diretor ajuda-me e dá-me apoio
24. S4 - O meu diretor trata-me a mim e aos meus colegas de trabalho de forma justa.
25. OC1 - O planeamento da carreira é feito com tempo e empenho adequados
26. OC2 - São-me dadas oportunidades para desenvolver as competências necessárias à progressão na carreira
27. OC3 - Nesta organização existem bastantes oportunidades de progressão na carreira
28. CA1 - Tenho um sentimento de lealdade e compromisso para com esta organização
29. CA2 - Tenho orgulho em dizer às pessoas que trabalho nesta organização
30. CA3 - Sinto-me emocionalmente ligado a esta organização
31. CA4 - Estou disposto a fazer um esforço suplementar por esta organização
32. SP1 - O meu trabalho dá-me um sentimento de realização pessoal
33. SP2 - Gosto do tipo de trabalho que faço
34. SP3 - No geral, estou satisfeito com o meu trabalho

Dados Pessoais

Preencha, por favor, com os seus dados pessoais

Sexo

1. Feminino
2. Masculino

Idade: _____

Habilitações literárias

1. 1º ciclo
2. 2º ciclo
3. 3º ciclo
4. Ensino secundário
5. Licenciatura
6. Mestrado
7. Doutoramento

Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

1. Entre 1 e 3 meses
2. Entre 4 e 6 meses
3. Entre 7 e 12 meses
4. Entre 1 e 2 anos
5. Entre 3 e 5 anos
6. Entre 6 e 10 anos
7. Entre 11 e 15 anos
8. Entre 16 e 20 anos
9. Mais de 20 anos

Função: _____

Empresa: _____