

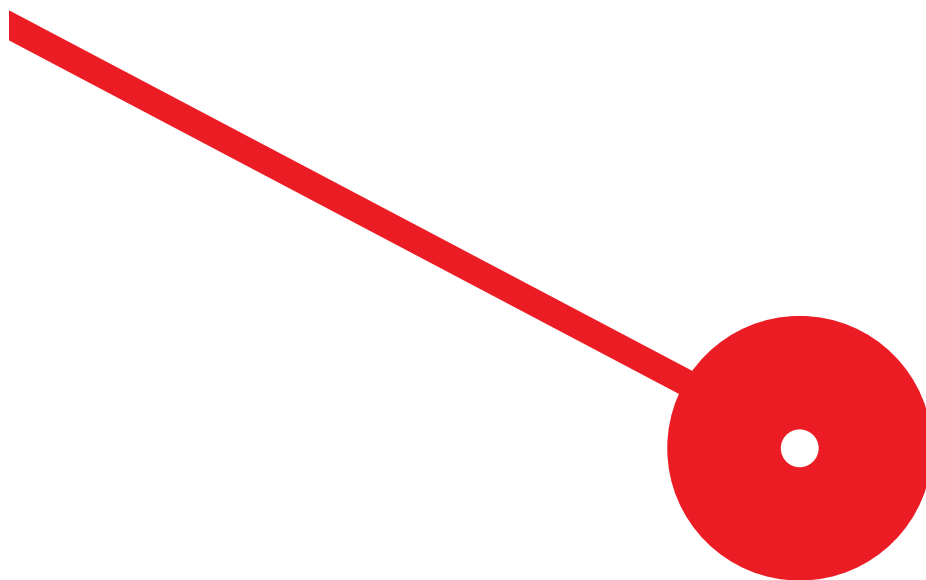
INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Relatório de Estágio
Curricular na ADECCO
Rodrigo Paulo Cardinal Carvalho

10/2025



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

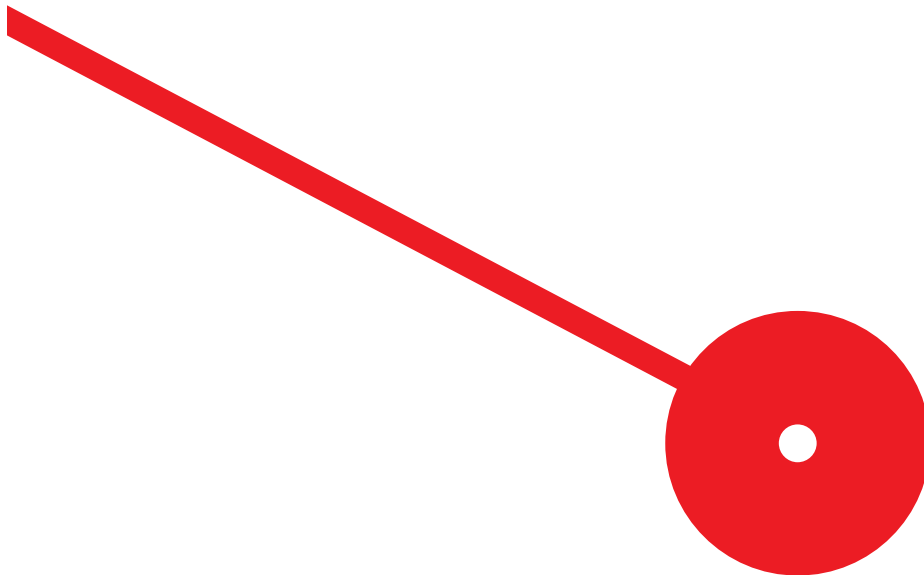
Relatório de Estágio Curricular na ADECCO

Rodrigo Paulo Cardinal Carvalho

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação do Professor Doutor José Freitas Santos.

Rodrigo Paulo Cardinal Carvalho. Relatório de Estágio Curricular na ADECCO

10/2025



Agradecimentos

Aqueles que passam por nós não vão sós, não nos deixam sós, deixam um pouco de si e levam um pouco de nós. Assim, quero começar por agradecer a cada pessoa que se cruzou comigo e que, de uma forma ou outra marcou o meu percurso académico.

Aos docentes do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, obrigado pela partilha de conhecimento, disponibilidade e orientação e, em particular, ao Professor Doutor José Freitas Santos, por toda a sua orientação rigorosa, pela sua disponibilidade e por todo o apoio durante a realização deste trabalho.

Queria também agradecer à Adecco Porto, e ao meu tutor de estágio Inês Nascimento, o apoio constante, a orientação profissional e a disponibilidade demonstrada ao longo de todo o período de estágio, que foram essenciais para o meu desenvolvimento pessoal e técnico.

Aos meus amigos, pela amizade, compreensão e apoio ao longo de todo este processo. A cada um, o meu reconhecimento pela leveza que trouxeram nos dias de maior pressão e pela presença nos momentos decisivos.

A toda a minha família por toda a paciência e pela força que sempre transmitiram e em especial ao meu irmão que sempre foi e será um exemplo a seguir.

Resumo:

O presente relatório de estágio analisa o impacto das novas tecnologias na gestão de recursos humanos, tendo como contexto empírico a Adecco, onde teve lugar o meu estágio profissional no âmbito do mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização. Com base numa revisão de literatura e de uma pesquisa de campo realizada junto dos colaboradores da Adecco Porto, empresa de consultoria de recursos humanos em diversas áreas de trabalho, identificamos aqueles que nos pareceram ser os principais benefícios da utilização das novas tecnologias na organização, bem como os desafios e limitações associados à utilização das mesmas. Os resultados evidenciam uma valorização generalizada das ferramentas tecnológicas, sobretudo pelos ganhos de eficiência nos processos que a sua utilização permite, pela melhoria da comunicação e pelo facto de permitirem um acesso direto à informação. Em contrapartida, detetaram-se algumas preocupações relacionadas com a resistência à mudança, com a necessidade de atualização constante e com os riscos adversos. A análise realizada confirma que as novas tecnologias constituem um recurso essencial para reforçar a competitividade e a eficiência organizacional, mas ao mesmo tempo, demonstra que a dimensão humana continua a ser determinante para assegurar a realização de práticas equilibradas. Neste sentido, o estágio na Adecco revelou-se uma experiência muito enriquecedora que me permitiu colocar na prática todos os meus conhecimentos adquiridos no mestrado e desenvolver competências profissionais ajustadas às exigências de um setor que se encontra numa transformação contínua.

Palavras chave: Recursos Humanos; Novas Tecnologias; Transformação Digital; Digitalização Organizacional

Abstract:

This internship report analyses the impact of new technologies on human resource management, using Adecco as the empirical context in which my professional experience took place. Through a literature review and a field study conducted with the employees of Adecco Porto, a human resources consultancy operating across various areas of employment, the main benefits, challenges and limitations concerning the impact of new technologies within the organisation were identified. The results highlight a general appreciation for technological tools, mainly due to their efficiency in processes, improvement of communication, and direct access to information. Conversely, some concerns emerge related to resistance to change, the need for continuous updating, and potential adverse risks. The analysis confirms that new technologies are an essential resource for strengthening competitiveness and organisational efficiency, while also demonstrating that the human dimension remains crucial to ensuring balanced practices. The internship at Adecco thus proved to be a highly enriching experience, allowing me to put into practice the knowledge acquired during the master's degree, while developing professional skills aligned with the demands of a continuously evolving sector.

Keywords: Human Resources; New Technologies; Digital Transformation; Organizational Digitalization

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico.....	4
1 Enquadramento Teórico	5
1.1 A Evolução e o Papel Estratégico dos Recursos Humanos	5
1.2 Desafios Contemporâneos na Gestão de Pessoas	6
1.3 Introdução das Novas Tecnologias e a Transformação Digital nos Recursos Humanos.....	9
1.4 Recrutamento e Seleção Digitais.....	13
1.5 Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos	14
1.6 Mudança Organizacional e Competências Digitais.....	17
1.7 O Futuro do Trabalho e a Automação dos Processos de Recursos Humanos	19
Capítulo II – A Empresa Acolhedora e o Papel de um Consultor de Recursos Humanos.....	22
2 Apresentação da Empresa Acolhedora	23
2.1 Serviços	24
2.2 O Papel de um Consultor de Recursos Humanos	26
2.3 Equipa.....	27
2.4 Análise SWOT.....	30
Capítulo III – Descrição das Atividades Desenvolvidas no Estágio	35
3 O Estágio no Departamento do Trabalho Temporário da Equipa do Porto.....	36
3.1 Plano de Estágio e Descrição das Atividades	37
3.2 Adaptação e Formação	39
3.3 Estudo de Caso e Pesquisa de Campo	41
3.3.1 Metodologia do Estudo.....	41
3.3.2 Análise dos Resultados da Pesquisa	44
3.3.2.1 Perfil Sociodemográfico e Profissional	45

3.3.2.2	Utilização das Novas Tecnologias em Contexto de Trabalho.....	48
3.3.2.3	Impacto das Novas Tecnologias	51
3.3.2.4	Apoio e Formação	55
3.3.2.5	Percepção Global e Sugestões de Melhoria.....	57
3.3.3	Discussão dos Resultados.....	59
	Capítulo IV – Análise Crítica do Estágio	61
	Conclusão	65
	Referências Bibliográficas	68
	Apêndice	74

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma Hierárquico da Adecco Portugal.....	30
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1- Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Análise SWOT) da Adecco Porto	31
---	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Distribuição por Género.....	45
Gráfico 2 - Distribuição por Faixa Etária	46
Gráfico 3 - Distribuição do Tempo de Trabalho na Adecco	47
Gráfico 4 - Principais Áreas de Atuação	48
Gráfico 5 - Níveis da Utilização de Ferramentas Digitais no Trabalho	48
Gráfico 6 - Novas Tecnologias Mais Utilizadas.....	49
Gráfico 7 - Grau de Conforto na Utilização de Ferramentas Digitais.....	50
Gráfico 8 - Impacto das Novas Tecnologias na Elaboração de Tarefas.....	51
Gráfico 9 - Contributo das Ferramentas Digitais Para a Melhoria Da Comunicação Interna	52
Gráfico 10 - Perceção do Impacto das Novas Tecnologias na Eficiência dos Processos.....	53
Gráfico 11 - Justificações	53
Gráfico 12 - Perceção da Diminuição do Contacto Humano Com o Uso das Novas Tecnologias.....	54
Gráfico 13 - Adequação da Formação Recebida	55
Gráfico 14 - Orientação na Adaptação às Novas Tecnologias	55
Gráfico 15 - Principais Desafios na Adaptação às Novas Tecnologias.....	56
Gráfico 16 - Perceção Geral Sobre o Impacto das Novas Tecnologias no Desempenho Profissional.....	57
Gráfico 17 - Sugestões Para a Implementação e Uso de Novas Tecnologias	57
Gráfico 18 - Impacto das Novas Tecnologias na Adecco	58

Lista de Abreviaturas

BPO – Business Process Outsourcing (Terceirização de Processos de Negócios)

CV – Curriculum Vitae

GDPR – General Data Protection Regulation (Regulamento Geral de Proteção de Dados)

IA – Inteligência Artificial

IBM – International Business Machines Corp

IDC – International Data Corporation

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

IT – Information Technology (Tecnologia da Informação)

JRC – Joint Research Centre

KPI – Key Performance Indicator (Indicador de Desempenho)

NPS – Net Promoter Score

PAs – Propostas Ativas

RH – Recursos Humanos

SAP – Success Factors

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

TT – Trabalho Temporário

UE – União Europeia

Este relatório de estágio é apresentado no âmbito do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, com o objetivo de finalizar o curso. O estágio, foi realizado na Adecco, com uma carga horária total de 600 horas, ao longo de 4 meses, tendo sido supervisionado academicamente pelo Professor Doutor José Freitas Santos e, na Adecco, pela *Team Leader*- Inês Nascimento. A empresa labora na área dos recursos humanos, o que me permitiu descobrir esta área e complementar a minha formação académica, através da colocação em prática de conhecimentos adquiridos na parte letiva do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, tendo também permitido o desenvolvimento de outras competências.

Nas últimas décadas, a gestão de recursos humanos deixou de ser vista como uma função administrativa, centralizada em tarefas burocráticas, para assumir um papel cada vez mais estratégico no que diz respeito à criação de valor e competitividade das organizações (Armstrong, 2014). Num contexto mais atual, a gestão de recursos humanos passou a estar interligada com os objetivos dos colaboradores e com os objetivos organizacionais, à atração e retenção de talento e ao desenvolvimento de competências ajustadas às exigências do mercado de trabalho.

O estágio na Adecco assumiu uma grande relevância por se ter realizado num contexto onde a transformação digital e as novas tecnologias têm vindo a modificar de uma forma bastante expressiva a função de um consultor de recursos humanos. Com efeito, a minha experiência demonstrou que as ferramentas digitais, as plataformas *online* e os sistemas de automação, tornaram-se pontos centrais para a captação, seleção e gestão de candidatos, exigindo aos profissionais da área uma maior capacidade de adaptação e atualização constante para a sua aplicação eficaz.

Na minha perspetiva, o ambiente dinâmico da Adecco proporcionou-me uma experiência de aprendizagem muito valiosa que me permitiu observar de perto a forma como uma multinacional de referência articula e integra a inovação tecnológica na sua atividade prática.

O presente relatório tem como objetivo analisar de uma forma crítica o impacto das novas tecnologias na área dos recursos humanos. Com base no estágio desenvolvido na Adecco, procura-se oferecer uma reflexão sobre os efeitos que a transformação digital e as novas tecnologias estão a gerar na área dos recursos humanos.

Mais do que evidenciar vantagens, é importante compreender os desafios que decorrem do processo juntamente com as estratégias que podem ser adotadas, sempre com o objetivo central de garantir um equilíbrio entre a eficiência tecnológica e a valorização do fator humano. Neste sentido, o relatório pretende estabelecer-se como um contributo para o percurso académico, mas também como um debate organizacional em torno da inovação e do futuro da gestão de recursos humanos.

Relativamente à estrutura, o relatório compreende uma revisão de literatura sobre a transformação digital no setor. Depois, procede-se à apresentação da entidade acolhedora (Adecco) e à descrição das atividades que foram realizadas, incluindo uma investigação de campo e a respetiva análise dos resultados. O relatório termina com uma análise crítica do estágio e a conclusão.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 Enquadramento Teórico

1.1 A Evolução e o Papel Estratégico dos Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos sofreu uma evolução significativa ao longo das últimas décadas, tendo passado de desempenhar uma função meramente administrativa e operacional, para assumir um papel estratégico central nas organizações. Nas suas origens, a área dos recursos humanos esteve fortemente associada à administração de pessoas, centralizadas em tarefas burocráticas, como por exemplo, processamento salarial, o cumprimento da legislação laboral e a gestão contratual (Armstrong, 2014). Esta perspetiva funcional refletia uma visão bastante restrita, na qual os colaboradores eram frequentemente encarados como um custo a controlar e não como um ativo estratégico.

O desenvolvimento de modelos de gestão de pessoas, ao longo da segunda metade do século XX, veio desafiar este conceito limitado. O Modelo Harvard de Gestão de Recursos Humanos (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984), destacou-se como uma das primeiras tentativas de integrar a dimensão humana no conceito da estratégia organizacional, dando relevo à importância das políticas de recursos humanos na obtenção de competências, congruências e compromisso. De forma a complementar, o Modelo Michigan (Fombrun, Tichy & Devanna, 1984), enfatizou a necessidade de alinhar as práticas de recursos humanos com a estratégia empresarial, introduzindo, assim, a ideia de que a gestão de pessoas deve servir diretamente os objetivos de negócio.

A incorporação deste papel estratégico dos recursos humanos na gestão foi adquirindo tradução prática nas décadas seguintes e estudos científicos como os de Marchington e Wilkinson (2016), demonstram que a gestão de recursos humanos passou a ser avaliada pela sua contribuição direta para a *performance*, pela capacidade de contribuir para a atração e retenção de talento, bem como pelo impacto produzido na cultura organizacional. Storey (2007), por sua vez, salienta que a gestão de recursos humanos passou a desempenhar um papel crucial no que diz respeito aos contextos de mudança, servindo, assim, como uma ponte entre o conceito de liderança e os colaboradores.

Nos dias de hoje a evolução dos recursos humanos continua a ser marcada por novos desafios, nomeadamente a globalização, a digitalização e a necessidade de conciliar a

eficiência com a responsabilidade social. Atualmente, a função de gestão de recursos humanos assume-se, mais do que nunca, como um elemento estratégico do negócio, articulando as exigências da competitividade com a valorização do capital humano. A literatura clássica evidencia que, embora persistam tensões entre as diferentes abordagens, existe atualmente um consenso em torno da ideia, de que as pessoas constituem o ativo mais valioso dentro de uma organização. Cabe, então, a esta função gerir e potenciar o capital humano com o objetivo de garantir que o mesmo se traduz numa vantagem competitiva sustentável, com um desempenho organizacional positivo.

1.2 Desafios Contemporâneos na Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas atravessa nos dias de hoje um período de intensa transformação, marcado pelas mudanças estruturais dentro do mercado de trabalho e por novas exigências, tanto sociais, como organizacionais. Se nas décadas passadas a área dos recursos humanos estava sobretudo concentrada em tarefas administrativas, hoje, depara-se com a necessidade de responder a fenómenos globais que moldam as práticas de trabalho e ajustam a relação entre o empregador e o colaborador. Três grandes aspetos assumem relevância neste cenário: a globalização e os seus efeitos na diversidade e na mobilidade da força laboral; a crescente margem de talento e a escassez de determinados tipos de perfis; e, por fim, a mudança significativa nas expectativas dos colaboradores, que valorizam cada vez mais o seu bem-estar, flexibilidade e oportunidades de desenvolvimento e de crescimento.

A globalização veio intensificar a reciprocidade entre os mercados e as empresas, conduzindo a uma gestão de pessoas que ultrapassa os limites das fronteiras nacionais. As organizações que atuam em múltiplas geografias enfrentam, nos dias de hoje, o desafio de integrar equipas heterogéneas, compostas por profissionais de diferentes origens culturais, sociais e linguísticas. Segundo Dowling, Festing e Engle (2017), a gestão internacional de recursos humanos exige competências técnicas, mas a capacidade de adaptação cultural e social, é um padrão crucial para que seja possível existir um equilíbrio entre o trabalhador e a organização. A este fenómeno, acresce, ainda, a mobilidade progressiva de trabalhadores qualificados que circulam entre países na procura de melhores condições de trabalho e de evolução profissional. Este movimento, embora vá criar oportunidades de circulação de conhecimentos e de inovação, gera certos dilemas para os países que perdem quadros altamente

especializados num fenómeno de “brain drain” (Tung, 2016). Para as empresas, a mobilidade internacional implica certos custos acrescidos com programas de integração ou até mesmo no apoio à adaptação dos colaboradores, o que acaba por exigir políticas de gestão de recursos humanos cada vez mais sofisticadas.

Associada a este cenário global, surge, também a já conhecida “guerra por talento”. O conceito “War for Talent”, cunhado pela McKinsey & Company no final da década de 1990, mantém-se nos dias de hoje bastante atual e, porventura, é até mais adequado do que nunca, uma vez que esta “guerra por talento” se trava, hoje, com uma intensidade nunca antes vista e a uma escala global. Com efeito, a transformação digital, a rápida obsolescência das competências e as alterações demográficas, criaram uma pressão inédita nas organizações que passaram a ter de competir fortemente pela captação de perfis altamente qualificados (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Bem ilustrativo desta realidade são os relatórios recentes da Korn Ferry (2018), empresa americana que opera em diferentes países, que projetam que, até 2030, o défice global de trabalhadores qualificados poderá ultrapassar os 85 milhões, o que representa uma perda de enorme potencial produtivo, com a conseqüente perda de valores. Esta escassez de trabalhadores qualificados é visível nas diferentes áreas de trabalho, como por exemplo, na gestão ou engenharia, sendo também patente, em determinadas funções relacionadas com a liderança.

Perante este contexto em que os recursos humanos em geral, e, em particular, os recursos humanos qualificados, se tornaram num ativo muito precioso, mas escasso, as empresas têm vindo a adotar estratégias de recrutamento bastante específicas.

Assim, para além de atuarem ao nível da remuneração dos recursos humanos, as empresas procuram fortalecer a sua marca e a sua capacidade de atrair e reter talento, oferecendo pacotes de benefícios que respondam às necessidades pessoais e profissionais dos recursos humanos que pretendem contratar e manter. O investimento em programas de formação contínua, de *reskilling* e *upskilling*, bem como o estabelecimento de parcerias com universidades e a atribuição de apoios de saúde de uma forma geral, surgem também como uma forma de resposta a um mercado onde as competências necessárias diversificam rapidamente (Cappelli & Keller, 2017). De igual modo, as organizações mais competitivas reconhecem que a atração de talento é apenas metade da equação, isto é, atrair talento é essencial, mas reter os melhores profissionais

exige a criação de ambientes de trabalho estimulantes e que proporcionem perspectivas de crescimento.

Neste contexto, torna-se inevitável considerar o impacto decorrente da transformação das próprias expectativas dos colaboradores. De facto, se é verdade que, no passado a segurança no emprego e a renumeração eram fatores predominantes na avaliação de uma empresa pelos seus efetivos e potenciais colaboradores, também é certo que, atualmente, o cenário é bastante distinto e existem outros fatores que são também bastante valorizados. Neste sentido, estudos realizados pela McKinsey & Company (2022) demonstraram que a flexibilidade no modo de prestação do trabalho se tornou num requisito decisivo para a escolha ou manutenção de um emprego. Efetivamente, a pandemia COVID-19 acelerou bastante esta tendência, o que determinou que o trabalho remoto ou os modelos híbridos tenham passado a ser bastante valorizados pelos trabalhadores, ao ponto de, em algumas áreas de atividade, se tornarem requisitos obrigatórios.

Por outro lado, o bem-estar dos colaboradores, em particular, a sua saúde mental, também passou a ocupar um lugar central na agenda das organizações. Segundo a American Psychological Association (2023), a esmagadora maioria dos trabalhadores considera fundamental que a empresa em que trabalham adote políticas que promovam o equilíbrio emocional juntamente com a qualidade de vida. Fenómenos como o *burnout* que é reconhecido pela Organização Mundial de Saúde como um problema ocupacional, reforça a urgência de implementar medidas que reduzam a sobrecarga laboral, que promovam ambientes inclusivos e que incentivem uma cultura de apoio. Paralelamente, conforme sublinhado num relatório do LinkedIn (2018) o desenvolvimento profissional tornou-se num elemento bastante valorizado, sendo que 94% dos colaboradores que participaram no estudo em causa declararam que permaneceriam mais tempo numa empresa que investisse de forma consistente na sua formação e na definição do seu percurso de carreira.

Perante todas estas evidências, parece-nos adequado concluir que, atualmente, as empresas que ignorem esta nova realidade e não atribuam a relevância devida a fatores como a flexibilização do modo de prestação do trabalho, a saúde mental dos colaboradores, e, bem assim, o investimento na formação e carreira destes últimos, arriscam-se não só a perder talentos valiosos, mas também a ver comprometida a sua

capacidade de atrair talento e, mais ainda, a sua capacidade de inovar e de se adaptar às mudanças externas.

No reverso da medalha, conclui-se que as organizações que conseguirem alinhar as suas estratégias de integração cultural e de retenção de talentos com as exigências decorrentes da “guerra por talento” à escala global irão estar muito melhor posicionadas para garantirem uma vantagem competitiva perante a concorrência.

1.3 Introdução das Novas Tecnologias e a Transformação Digital nos Recursos Humanos

A introdução das novas tecnologias na área dos recursos humanos representa uma das transformações mais significativas da gestão. Segundo os autores Bondarouk e Brewster, (2016), o papel dos recursos humanos, que, outrora, apenas se limitava a executar atividades administrativas, tem vindo a ser ajustado através da adoção de soluções tecnológicas que vão permitindo uma automatização progressiva dos processos, a criação de informações estratégicas e o potenciar da experiência das funções. Como referem Strohmeier e Parry (2014), o desenvolvimento de novas tecnologias de informação aplicadas ao contexto da gestão de pessoas tem proporcionado a capacidade de assumir uma posição estratégica dos recursos humanos, que acaba por ser sustentada pela análise de dados e por ferramentas de automação.

De entre todas as inovações tecnológicas, destaca-se, pela sua relevância e inegável impacto, a inteligência artificial, quando esta é aplicada nos diferentes tipos de processos de recursos humanos como o recrutamento, a triagem curricular e a análise de candidaturas, a elaboração de entrevistas, entre outros. Conforme explicam Chamorro-Premuzic, Akhtar e Winsborough, (2017), este tipo de algoritmos são capazes de analisar todo o tipo de padrões, competências e o tipo de perfil, o que, de uma forma geral, vai permitir que seja feita uma análise e seleção mais rápida e objetiva, aumentando, por conseguinte, a eficiência e eficácia dos processos. Paralelamente, a criação e a presença de *Chatbots* constituídos por 100% de inteligência artificial tem vindo a desempenhar um papel bastante importante no que diz respeito ao esclarecimento de dúvidas, à disponibilização de informações aos trabalhadores e até mesmo no apoio nos processos de *onboarding*, contribuindo para uma assistência mais ágil, confortável e acessível. A utilização de outras plataformas como é o caso do *Big Data* e do *People Analytics* que analisam grandes volumes de dados sobre diferentes

parâmetros como o desempenho, o grau de compromisso, entre outros, de acordo com Marr (2018), permitiu obter resultados também bastante interessantes. A possibilidade de prever taxas de rotatividade, identificar fatores de insatisfação ou até mesmo antecipar as necessidades de formação, permitindo assim contruir estratégias de gestão mais proativas e personalizadas, são algumas das vantagens a ter em conta na utilização destas novas plataformas digitais.

O impacto positivo da introdução das novas tecnologias não se limita apenas ao ganho de eficiência. De facto, um dos principais impactos positivos cifra-se na melhoria da experiência, isto é, as plataformas digitais oferecem aos colaboradores uma maior autonomia através dos seus procedimentos que permitem o acesso imediato a todo o tipo de informação, e abrem portas para receber *feedbacks* de forma contínua. Segundo Bersin (2019), a digitalização promove mais transparência, proximidade e personalização da relação entre o colaborador ou candidato e a organização empregadora, contribuindo para um aumento do compromisso e motivação.

Não obstante os benefícios, a adoção de novas tecnologias apresenta também grandes desafios que não podem ser ignorados. Questões relacionadas com a cultura organizacional e com a resistência à mudança são frequentemente apontadas como as principais barreiras ao sucesso das iniciativas digitais. Como afirmam Parry e Strohmeier (2014), a tecnologia só gera um impacto positivo quando é acompanhada por uma transformação organizacional que consiga garantir a adesão total dos colaboradores. Outro grande desafio está relacionado com a proteção e com a gestão de dados pessoais, pois com a crescente digitalização dos processos, o volume de informações pessoais é elevado, o que obriga ao cumprimento rigoroso de normas como é o caso do Regulamento Geral de Proteção de Dados. A segurança, a transparência dos algoritmos e a responsabilidade na utilização da inteligência artificial, são dimensões centrais que garantem a confiança e a credibilidade num contexto geral (Bodie, Cherry, McCormick & Tang, 2017).

De facto, a introdução de novas tecnologias na área dos recursos humanos representa um processo inevitável e irreversível, que acrescenta ao setor uma maior capacidade de gerar valor estratégico para as organizações. A inteligência artificial e as plataformas digitais emergem como elementos cruciais de um ecossistema que está sempre em constante evolução. Contudo, o verdadeiro impacto de todas estas inovações só se concretiza quando a tecnologia é integrada de forma crítica e responsável. Tal como

defendem Bondarouk e Brewster (2016), a essência da gestão de pessoas deve continuar a fundamentar no equilíbrio entre a eficiência tecnológica e a valorização da pessoa.

A evolução das novas tecnologias demonstra efetivamente que a digitalização deixou de ser apenas um suporte operacional para se tornar num elemento fundamental na gestão. À medida que estas ferramentas ganham maturidade e passam a integrar de forma transversal todos os processos organizacionais, o seu impacto torna-se particularmente evidente na área dos recursos humanos. Posto isso, depois da compreensão e alcance das novas tecnologias mais emergentes, é importante analisar de que forma estas inovações vão impulsionar a verdadeira transformação digital na área dos recursos humanos, onde uma simples mudança vai redefinir todos os objetivos e ações dentro das organizações.

Assim sendo, a transformação digital no âmbito dos recursos humanos refere-se ao processo pelo qual as práticas tradicionais de recursos humanos são reinventadas através de tecnologias digitais, com a conseqüente alteração profunda da operação e do posicionamento da função dentro da organização. Diversos estudos concluem que a digitalização vai auxiliar as empresas a modernizar e a agilizar os seus processos, automatizando as tarefas operacionais, o que irá permitir uma atuação mais estratégica na execução das funções. Não obstante proporcionar uma vantagem competitiva significativa, a digitalização pode impor a necessidade de mudanças repentinas por parte dos colaboradores das empresas em transformação. Por outras palavras, a transformação digital não se resume somente à mudança tecnológica, exigindo também a adaptação das estruturas organizacionais e o investimento no desenvolvimento de capacidades atualizadas dentro da equipa para, assim, se tornar possível tirar o devido proveito das ferramentas digitais.

A experiência prática demonstra o que vem dizendo, sendo possível identificar casos de sucesso que demonstram os benefícios que podem ser obtidos pelas organizações que alinham as suas estratégias com iniciativas digitais, obtendo uma melhoria geral no desempenho. Um estudo de Ulrich et al. (2008), reforçou que os recursos humanos devem deixar de ser vistos como uma função administrativa, mas assumir um papel central no processo de transformação organizacional. Os autores defendem que no desenvolvimento da integração do planeamento estratégico e na gestão da mudança, os profissionais de recursos humanos tornam-se agentes determinantes no processo de

alinhamento e na implementação das novas tecnologias, potenciando o desempenho organizacional.

Contudo, a literatura também evidencia diversos desafios associados a esta transformação. Um estudo da Gartner (2023), revelou que apenas cerca de 24% das funções em recursos humanos consideram estar a tirar o máximo proveito das tecnologias implementadas, pois, na prática, muitas organizações investem em plataformas e em ferramentas digitais, mas não atualizam os processos e não querem perder muito tempo em formações altamente capacitadas para instruir os colaboradores, o que acaba por resultar numa clara subutilização dos recursos disponíveis. Acresce ainda o fator da resistência por parte de alguns profissionais, os quais, conforme destacam Vakola e Nikolaou (2005), a introdução de novas tecnologias nas organizações pode suscitar sentimentos de incerteza e insegurança, o que encaminha muitos colaboradores a manifestarem uma certa resistência à mudança. Este fenómeno é em grande parte o resultado de lacunas no processo de comunicação, do receio de substituição por sistemas automatizados e pelo desconhecimento sobre o impacto das inovações referentes ao desempenho individual. Dent e Goldberg (1999) acrescentam que a resistência não deve ser interpretada como uma oposição direta, mas sim como uma reação natural à perceção de uma “ameaça”. Como está bom de ver, a gestão eficaz desta resistência exige um processo de adaptação gradual, com o envolvimento ativo por parte dos colaboradores e uma liderança que seja capaz de clarificar os benefícios da inovação tecnológica. Como defendem Kotter e Schlesinger (2008), o sucesso da transformação digital depende da capacidade das organizações em conseguirem mitigar este tipo de barreiras, promovendo a presença de uma cultura de confiança, aprendizagem e abertura para a inovação.

Outro ponto amplamente discutido na literatura é a necessidade de se elaborar uma estratégia digital bem definida. Segundo Bharadwaj et. al (2013), cada empresa deve desenvolver um plano estratégico dedicado à digitalização que esteja alinhado com a sua estratégia global do negócio, ao invés de implementar tecnologias acriticamente sem fundamento. Esse plano deverá incluir a definição precisa dos objetivos, a avaliação da eficácia e a comunicação eficaz, de modo a garantir o apoio interno necessário.

A transformação digital nos recursos humanos já está em curso e é considerada inevitável para a evolução da área. Os potenciais benefícios referem-se a uma maior eficiência operacional, a decisões mais informadas baseadas em dados concretos e a um

alinhamento mais direto. Em todo o caso, para esse potencial se concretizar, as empresas enfrentam o desafio de conseguir promover mudanças de carácter holístico, que combinam a tecnologia com o desenvolvimento de competências, promoção de uma cultura inovadora e o envolvimento ativo dos colaboradores. De facto, a literatura é muito clara ao sublinhar que a tecnologia por si só não opera a mudança uma vez que o fator humano se mantém central e através desse ponto de vista, decorre a importância de articular de forma integrada a dimensão tecnológica e a gestão de pessoas, assegurando assim uma transformação digital bem-sucedida no contexto organizacional.

1.4 Recrutamento e Seleção Digitais

O processo de recrutamento e seleção, constitui, provavelmente, a dimensão da gestão de pessoas mais visivelmente transformada pelas novas tecnologias. A emergência de plataformas de procura de emprego *online*, as redes sociais e as ferramentas de inteligência artificial, revolucionaram a forma como as organizações conseguem atrair e selecionar futuros talentos. Vivemos nos dias de hoje na era do recrutamento digital, que é caracterizada pela utilização intensiva de plataformas digitais como é o caso das redes sociais, *big data* e algoritmos inteligentes que são concebidos para otimizar a identificação e avaliação dos candidatos (Strohmeier, S. 2020). Plataformas como o *LinkedIn* tornaram-se praticamente incontornáveis no que diz respeito ao recrutamento de profissionais, possibilitando não só a execução de *sourcing* (prospecção ativa de candidatos) mas também a divulgação de ofertas de emprego. Estudos iniciais sugerem que as plataformas são ferramentas valiosas para os recursos humanos, salientando-se, contudo, a ausência de certos modelos teóricos consolidados e da evidência empírica de longo prazo sobre o seu impacto (Parry, E. 2014). Assim, a investigação encontra-se ainda numa fase embrionária e com várias questões em aberto, nomeadamente, quais são as melhores práticas para utilizar este tipo de plataformas digitais de uma forma ética e eficaz.

No que diz respeito aos benefícios, a literatura destaca inúmeras vantagens associadas à digitalização dos processos de recrutamento e de seleção. Uma das conclusões mais consistentes é a de que a utilização de inteligência artificial no recrutamento pode aumentar significativamente a eficiência e a qualidade das contratações. Numa revisão de um total de 35 estudos, Amalina (2024) identificou certos benefícios como:

- Maior atratividade dos processos de candidatura uma vez que proporciona uma experiência mais ágil e envolvente;
- Redução do tempo necessário na elaboração de tarefas;
- Diminuição dos custos;
- Identificação mais precisa e detalhada;

De facto, as ferramentas de IA permitem filtrar de uma forma mais rápida grandes volumes de currículos, realizar uma triagem mais padronizada e até mesmo aplicar certas avaliações, como por exemplo, testes *online* ou até mesmo entrevistas. Estas funcionalidades vão libertar o possível tempo perdido com as tarefas em causa, encurtam o *time-to-hire* e podem também reduzir a margem de erro humano. Na prática, observa-se já uma ampla adoção deste tipo de soluções digitais em várias empresas. A digitalização permite ainda expandir o alcance geográfico da contratação, abrindo portas para a captação de talentos geridos à distância.

Não obstante as vantagens, o recrutamento digital levanta também alguns desafios. Entre os mais relevantes está o risco conduzido pelo algoritmo, a falta de transparência nos processos e o risco de a plataforma ser pirateada. Apesar destes desafios, parece-nos que os benefícios superam as desvantagens quando as ferramentas são implementadas e monitorizadas de forma correta e frequente. Em suma, o recrutamento e seleção encontram-se numa fase de profunda transformação tecnológica onde as empresas estão a investir em ferramentas digitais como é o caso da inteligência artificial, uma vez que o uso destas resulta em ganhos expressivos de eficiência, redução de custos e uma maior análise de candidatos. Sem prejuízo, nunca se deve prescindir da supervisão humana, que é necessária para identificar e corrigir erros eventuais. O grande desafio para o futuro será refinar estas novas tecnologias com a prática humana, de modo a que seja possível maximizar a eficácia garantindo simultaneamente equidade, inclusão e transparência no acesso.

1.5 Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos

A inteligência artificial tem emergido como um elemento central na digitalização dos recursos humanos, ultrapassando o âmbito do recrutamento tradicional. A inteligência artificial nos recursos humanos consiste no uso de algoritmos que se interligam com dados para agilizar, apoiar e, no limite, automatizar as tarefas que, por norma, exigem a presença humana. Nos últimos anos, houve uma proliferação das ferramentas de IA

100% dedicadas à área, desde assistentes virtuais a sistemas de avaliação de candidatos. Segundo Nawaz et al. (2024), as empresas têm recorrido cada vez mais a plataformas baseadas em inteligência artificial para conseguirem enfrentar os desafios e melhorar os indicadores organizacionais. Entre as plataformas em destaque, encontram-se alguns dos seus benefícios como é o caso da triagem curricular automatizada, *onboarding* digital, plataformas de *e-learning*, *people analytics*, entre outras. No entanto, estudos recentes de Rigotti e Fosch- Villaronga (2024) e Dima et al. (2024) reforçam que, embora a inteligência artificial potencie ganhos relacionados com a eficiência e precisão na gestão organizacional, a sua implementação deve ser acompanhada por mecanismos de responsabilização e princípios éticos.

Em paralelo, a emergência da inteligência artificial trouxe novas possibilidades para a área, como é o caso dos modelos de linguagem como o *ChatGPT*, que é utilizado para escrever descrições de funções, apoiar nos processos de comunicação, elaborar pontos importantes a serem abordados numa entrevista e, até mesmo, fornecer um *feedback* inicial sobre uma ação. Duan et al., (2019), através de uma revisão sistemática, referem que estes tipos de modelos oferecem ganhos de padronização e de agilidade, mas não podem operar sem um enquadramento humano, uma vez que carecem de sensibilidade contextual. A literatura contemporânea recomenda a adoção de práticas heterogêneas, onde a inteligência artificial vai preparar ou sugerir, mas o indivíduo irá validar, editar e personalizar. Outra dimensão em ascensão está relacionada com o impacto da IA no bem-estar dos colaboradores, juntamente com as relações sociais em contexto de trabalho. Segundo Bakins et al., (2022), estudos mostram que mesmo quando os algoritmos oferecem decisões mais objetivas do que a própria avaliação humana, os colaboradores podem sentir a falta do reconhecimento e até mesmo do tratamento personalizado. Chun Net et al., (2024) demonstram que as avaliações relacionadas com o desempenho conduzidas por IA, embora obtenham uma presença de natureza humana, são frequentemente percebidas como impessoais e insolentes. Tambe et al., (2019), reforçam que o impacto da inteligência artificial em contextos organizacionais não é neutro, influenciando diretamente certas variáveis como a satisfação, os princípios e o compromisso. Esta circunstância revela que a utilização de algoritmos na área, precisa de ser cuidadosamente medido por práticas que assegurem a transparência, a dignidade e a interação humana. Segundo Chen (2023), os sistemas de inteligência artificial utilizados em processos de recrutamento podem perpetuar desigualdades de género, raça

ou outros fatores sensíveis, sobretudo quando estes são baseados em dados históricos específicos. Wieringa (2020) defende que as decisões referentes ao algoritmo em contexto de trabalho, devem ser passíveis de contestação e integradas em *frameworks* claros. Já Batoool et al., (2023), identificam certas lacunas significativas relacionadas com o controlo das práticas de sistemas de inteligência artificial, sublinhando que muitas empresas ainda não dispõem de mecanismos eficazes de segurança e de supervisão. Nesse sentido, a União Europeia elaborou uma proposta de regulamento já aprovada, relacionada com a inteligência artificial, que classifica os sistemas aplicados aos recursos humanos como de alto risco, exigindo, assim, requisitos de máxima seriedade e de gestão responsável.

Casos mais recentes de investigação demonstram como é que a combinação entre a aplicação e os modelos preditivos podem resultar em ganhos concretos. Konar et al., (2025), desenvolveram um modelo de previsão de rotatividade que combina os algoritmos avançados com as técnicas, o que permite identificar de forma clara os fatores que vão contribuir para um potencial risco. Baydili et al. (2025) reforçam essa linha de pensamento ao demonstrarem que a integração de métodos de aprendizagem profunda com ferramentas explicativas, produzem modelos mais precisos, interpretáveis e diretos. Estes avanços indicam que a presença de uma fronteira crítica da inteligência artificial na área dos recursos humanos não se resume apenas em aumentar a eficiência ou a precisão, mas sim assegurar que as novas tecnologias estão alinhadas com as pessoas, de uma forma justa e compreensível.

Em síntese, estudos mais recentes apontam para uma redefinição do papel da inteligência artificial na gestão de recursos humanos, onde a tecnologia deve ser vista como um instrumento de suporte estratégico, capaz de fornecer previsões ou recomendações vigorosas, mas que carece da mediação humana para garantir aspetos fundamentais como a ética, legitimidade e humanização. De facto, a integração responsável da inteligência artificial pode transformar os recursos humanos num aliado mais relevante para a estratégia organizacional, aliviando o tempo para o cumprimento de outras atividades de maior valor e ampliando a capacidade de análise e de previsão. Sem prejuízo, para alcançar todo esse potencial, é necessário que os profissionais consigam assumir a liderança no desempenho das práticas utilizadas, garantindo, assim, que cada inovação tecnológica respeite todas as normas e valores da organização.

1.6 Mudança Organizacional e Competências Digitais

A transformação digital vem cada vez mais impor mudanças profundas e aceleradas nas organizações, exigindo uma abordagem de mudança organizacional holística que vá para além da mera adoção das novas tecnologias. De facto, a implementação de ferramentas digitais sem a devida preparação dos colaboradores e processos, raramente irá produzir resultados positivos e esperados. Diversos autores ressaltam que a principal barreira não é tecnológica, mas sim, humana. As empresas precisam de alinhar a introdução das novas tecnologias com a capacidade dos colaboradores de aprenderem e evoluírem. Como sublinha Lévy (2020), o sucesso da transformação digital depende sobretudo da capacidade das pessoas em aprender, desaprender e reaprender de uma forma contínua. Por outras palavras, a mudança organizacional eficaz na era digital requer a presença de profissionais que sejam capazes de desenvolver competências digitais e, bem assim, uma cultura de aprendizagem constante, de modo que seja possível acompanhar a rápida evolução do ambiente.

Gerir esta transição tornou-se num desafio central para as organizações, sendo que um dos obstáculos clássicos que estas enfrentaram e enfrentam, se traduz, precisamente, na resistência à mudança por parte dos trabalhadores. Conforme Kotter (1997), essa resistência é um fenómeno natural, especialmente quando a mudança implica adotar novas tecnologias que irão alterar as rotinas e que exigem uma formação mais minuciosa. No mundo digital, muitos dos trabalhadores temem perder a familiaridade com os processos mais antigos e olham para as inovações com bastante desconfiança e descrença, o que acaba por exigir um esforço redobrado relativamente à gestão da mudança. Modelos consagrados de mudança organizacional como é o caso do modelo das 8 etapas de *Kotter* ou o modelo de *Lewin*, enfatizam a importância de se criar um sentido de urgência, comunicar uma visão mais clara e capacitar as pessoas durante todo o processo de transição. No entanto, na esfera digital estes passos exigem um destaque especial no que diz respeito à aquisição de novas competências. Decididamente, sem a preparação adequada dos colaboradores para a utilização de ferramentas digitais, como por exemplo, a inteligência artificial, análise dados, entre outras, a iniciativa de mudança pode resultar em frustrações, usos insuficientes e má utilização das tecnologias disponíveis. Assim, a gestão assume um papel crucial de ponte entre a estratégia digital, as competências dos trabalhadores e a utilização adequada das tecnologias.

No contexto atual, aborda-se cada vez mais o tema das competências digitais como um fator crítico para o sucesso organizacional. De acordo com Audrin et al. (2024), as competências digitais correspondem ao conjunto dos conhecimentos, habilidades e comportamentos que permitem a utilização eficiente das tecnologias, sendo, nos dias de hoje, essenciais para qualquer profissional. Importa realçar que estas competências não se restringem somente ao domínio técnico das ferramentas digitais ou das plataformas, uma vez que incluem também a capacidade de adaptação às constantes inovações e à disposição para a aprendizagem contínua diante dos novos sistemas. Estudos recentes destacam o impacto positivo dessas competências no desempenho e na capacidade de mudança das empresas. Por exemplo, um estudo realizado sobre as competências digitais e mudança organizacional, evidenciou que as competências digitais dos colaboradores são um incentivo para a inovação e a adaptação, auxiliando a empresa a equilibrar a exploração de novas oportunidades através da eficiência operacional (Wang et al., 2024). De acordo com o mesmo estudo, o investimento no desenvolvimento de competências digitais internas, favorece uma cultura organizacional mais ágil e resiliente, na qual a mudança é vista como uma parte do trabalho e não como uma possível ameaça.

Apesar do consenso quanto à importância das competências digitais, muitas empresas enfrentam hoje um défice preocupante de qualificações nesta área. A um nível colossal, dados europeus indicam que apenas 55,6% dos adultos da União Europeia possuem competências digitais básicas, estando a população bastante longe da meta de 80% definida para 2030. Segundo o mesmo estudo da EU (Eurostat, 2025), sem ações enérgicas, projeta-se chegar apenas a 60% em 2030, o que evidencia o fosso existente. Um estudo da *JRC* juntamente com o Eurostat (2025), sublinhou que certos grupos são particularmente mais vulneráveis. Trabalhadores que exercem funções manuais, pessoas que tenham menos escolaridade e até mesmo algumas comunidades rurais, tendem a possuir níveis muito baixos de literacia digital e como tal, são necessárias políticas adaptadas e investimentos estratégicos para fazer face a estas limitações. Para além disso, com a rápida difusão da IA nas empresas, verifica-se um descompasso entre a consciência e a ação, isto é, a maioria dos profissionais europeus reconhece que terá de adquirir novos conhecimentos para se adaptarem ao impacto da inteligência artificial nos próximos anos, contudo, apenas uma pequena parte recebeu uma boa formação em IA.

Do ponto de vista empresarial, as consequências do fosso de competências digitais já são mensuráveis. Segundo uma pesquisa internacional da IDC (2025), a escassez de competências do digital e de IT estão a atrasar os projetos de transformação digital em cerca de 67% das empresas, o que causa impactos negativos no contexto do negócio, sendo que mais de metade das empresas contactadas reportou a presença de atrasos no desenvolvimento de produtos novos, problemas de qualidade nos serviços e até mesmo a perda de receitas. Conforme o IDC (2025) prevê-se que até 2026, mais de 90% das organizações irá sentir um “desconforto”, resultando em perdas globais devido a atrasos nos projetos ou devido à má utilização ou implementação por falta de talento qualificado. Notavelmente, esta carência não se limita a profissionais da área do digital, dizendo também respeito à falta de qualificações internas. Em contraste, as empresas que apostam no desenvolvimento das competências digitais do seu capital humano obtêm resultados mais positivos. A título de exemplo veja-se o estudo do *World Economic Forum (2020)*, segundo o qual é estimado que 50% de todos os trabalhadores irão precisar de executar uma requalificação, como consequência da aceleração tecnológica. De facto, a competitividade e a capacidade, de mudança das empresas dependem, cada vez mais, de reduzir o fosso de competências digitais através da educação, recrutamento direcionado e retenção de talentos qualificados.

1.7 O Futuro do Trabalho e a Automação dos Processos de Recursos Humanos

As transformações tecnológicas têm influenciado profundamente o futuro do trabalho, impulsionando a automação e a inteligência artificial nos diversos setores. Estudos indicam que esta tendência irá trazer mudanças significativas no mercado. Segundo um estudo da Robert Walters Portugal (2025), aproximadamente 85 milhões de empregos podem ser substituídos por processos automatizados, enquanto 97 milhões de empregos novos deverão emergir devido à transformação digital. A adoção de IA acelera todo este processo e, nas projeções do McKinsey Global Institute até ao ano de 2030 cerca de 30% do total de horas trabalhadas poderão ser automatizadas pela inteligência artificial, mais se estimando que, até 2035, quase metade do tempo de trabalho (45 % na Europa e 48% nos Estados Unidos) poderá ser desempenhado por sistemas de IA, redefinindo o cenário laboral por inteiro e destacando a necessidade de analisar novos perfis.

Consequentemente, existe uma alteração no perfil das competências, onde se espera por um aumento acentuado na procura por habilidades tecnológicas mais avançadas enquanto vai diminuir a relevância de aptidões manuais e cognitivas que anteriormente eram fundamentais. De facto, este cenário obriga tanto as empresas como os trabalhadores a uma atualização contínua de *reskilling* e *upskilling* para conseguirem acompanhar a rápida evolução tecnológica.

No campo específico dos recursos humanos, a automação dos processos já é uma realidade em expansão e um fator central para o futuro do trabalho. Distintos estudos apontam que as organizações estão a investir fortemente em tecnologias avançadas, integrando sistemas digitais, algoritmos de inteligência artificial e análise de dados nas funções tradicionalmente desempenhadas. Por exemplo, segundo um relatório da IBM Global AI (2024), cerca de 42% das empresas tem como plano implementar a automação dos processos de recursos humanos nos próximos dois anos.

Um dos processos mais beneficiados pela automação é o recrutamento e seleção de candidatos, onde a utilização de ferramentas como *People Analytics* e plataformas de recrutamento dotadas de inteligência artificial tornaram-se aliadas bastante valiosas na identificação de candidatos de uma forma mais rápida e assertiva. Nos dias de hoje, a grande maioria das empresas já utiliza alguma tecnologia em tarefas como a triagem de currículos, para apoiar a seleção dos candidatos, sendo que estas soluções conseguem analisar grandes volumes de dados em pouco tempo, o que reduz significativamente o período de análise e melhora a correspondência entre o perfil e a função. Outro setor em evolução é referente à formação e desenvolvimento, onde as plataformas digitais de *e-learning* permitem personalizar programas de preparação de acordo com as necessidades pretendidas. Segundo estudos da *IBM*, as empresas que adotaram programas de inteligência artificial para adaptarem os seus processos de integração e formação, conseguem aumentar em cerca de 30% a eficácia da formação e 35% na produtividade. Em qualquer caso, é importante salientar que a automação dos processos de recursos humanos não diminuiu a importância da presença humana, antes pelo contrário, uma vez que redefiniu o papel do profissional para uma futura geração onde a digitalização e as novas tecnologias vão dominar. O futuro dos recursos humanos deverá focar as suas estratégias em compreender as motivações, o bem-estar e o desenvolvimento das pessoas dentro da organização. Estas são as áreas em que as “máquinas” não substituem a empatia e o julgamento humano, ao qual, em vez de

dedicar tempo em funções mais burocráticas, irá passar a investir o seu tempo em aprimorar a cultura organizacional, fomentar a diversidade e a inclusão e agir como um companheiro estratégico para o negócio da empresa.

Contudo, apesar dos inúmeros benefícios, a automação dos processos de RH também acarreta desafios que não podem passar despercebidos. Um dos principais pontos refere-se às questões de ética e de privacidade. Neste sentido, Weng e Nanda (2024) realçam no seu estudo que permanecem como considerações críticas a proteção de dados pessoais, a mitigação de deficiências no algoritmo e a adoção de práticas éticas na implementação de novas tecnologias. Para que a transformação digital no setor seja bem-sucedida e de uma forma fluida, é necessário adotar uma abordagem equilibrada que valorize certos aspetos como a transparência e a supervisão humana.

De facto, a convergência entre a automação e a gestão de recursos humanos projeta um futuro do trabalho marcado pela cooperação entre o humano e o mundo do digital. A automação dos processos pode elevar os patamares relativamente à eficiência dos métodos utilizados como também no apoio às decisões fundamentadas em dados. Com isso, as empresas que englobam estas tendências aspiram ganhar uma vantagem competitiva, tanto pela agilidade na atração de novos talentos como também pela capacidade de se adaptarem mais rapidamente às mudanças do mercado. No entanto, o sucesso desta transição exige uma atenção minuciosa perante os desafios presentes e, somente assim, o futuro do trabalho poderá combinar o melhor das novas tecnologias com a inspiração e destreza humana.

CAPÍTULO II – A EMPRESA ACOLHEDORA E O PAPEL DE UM CONSULTOR DE RECURSOS HUMANOS

2 Apresentação da Empresa Acolhedora

A Adecco é uma empresa multinacional de referência no setor dos recursos humanos, que integra o Grupo Adecco, sediado na Suíça, em Zurique, e fundado em 1996, sendo o resultado da fusão entre duas empresas europeias: a Adia (Suíça) e a Ecco (França). Presente em mais de 60 países, o grupo distingue-se pela sua capacidade de responder de forma rápida e eficaz às constantes transformações do mercado de trabalho, interligando as empresas com candidatos.

Em Portugal, a Adecco iniciou a sua atividade na década de noventa, e, desde então, consolidou a sua posição como uma das principais empresas do setor dos recursos humanos. Atualmente, dispõe de uma rede alargada de delegações espalhadas pelo território nacional, o que permite obter uma forte proximidade com os candidatos e com os clientes. A oferta dos serviços é bastante diversificada e vai muito para além do trabalho temporário, incluindo soluções de recrutamento especializado, *outsourcing*, formação, entre outros. Esta amplitude faz da Adecco uma parceira estratégica para as empresas de diferentes dimensões e setores de atividade e, bem assim, para os candidatos que procuram oportunidades de trabalho. A delegação do Porto, onde decorreu o meu estágio, assume um papel de grande relevância dentro da operação da Adecco em Portugal. Localizada numa das principais áreas urbanas do nosso país, esta delegação gere diariamente um número elevado de processos, garantindo sempre uma resposta ágil às necessidades dos clientes da região Norte do país.

A cultura organizacional da Adecco assenta em valores como a inovação, a diversidade, a responsabilidade social e aposta contínua nas pessoas. Estes princípios refletem-se, em diversas iniciativas internas e externas, nomeadamente em políticas de igualdade de oportunidades, programas de responsabilidade organizacional e investimentos em soluções tecnológicas que visam otimizar os processos dentro da empresa. A missão da empresa é clara: criar oportunidades para que cada pessoa consiga alcançar o seu potencial profissional, respondendo, assim, simultaneamente às exigências das organizações que procuram talentos.

No contexto nacional, a Adecco desenvolve ainda um papel bastante importante no debate relacionado com o futuro do trabalho, promovendo estudos, publicações e presença em eventos que abordam as tendências como a digitalização, a mobilidade profissional, as novas formas de contratação, entre outros temas atuais e de vanguarda.

A sua posição de liderança traduz-se também no reconhecimento público, com distinções atribuídas ao longo dos anos, que reforçam a sua credibilidade e reputação no setor.

Em síntese, a Adecco atua como um agente ativo na construção de soluções integradas para o mercado de trabalho e o estágio efetivamente permitiu-me ter um contacto direto com uma estrutura sólida, dinâmica e orientada para obter os melhores resultados.

2.1 Serviços

A Adecco oferece uma gama abrangente de serviços especializados no domínio da gestão de recursos humanos, adequando-se às necessidades específicas de empresas de diferentes dimensões e setores de atividade. A diversidade e flexibilidade dos seus serviços permitem apoiar os clientes ao longo de todo o ciclo de trabalho, desde a atração e seleção até à retenção, formação e desenvolvimento. Segue-se uma análise mais pormenorizada dos seus serviços.

1. Trabalho Temporário (*TT*)

A Adecco é uma referência no mercado nacional no que diz respeito ao *TT*, disponibilizando colaboradores para colmatar necessidades pontuais, sazonais ou projetos de curta ou média duração dos seus clientes.

Este serviço permite às empresas uma maior flexibilidade na gestão das suas equipas, ao mesmo tempo que assegura aos colaboradores oportunidades de integração e desenvolvimento de competências.

2. Recrutamento Especializado (*ARE*)

A Adecco dispõe de equipas dedicadas ao recrutamento especializado, com foco em perfis mais técnicos, administrativos e operacionais, adequados a diferentes setores de atividade.

Através de metodologias rigorosas de avaliação de competências e uma base de dados ampla e atualizada em permanência, a empresa promove a colocação de talentos altamente qualificados, assegurando assim, o alinhamento entre o perfil do candidato e as necessidades estratégicas da organização do cliente.

3. *Outsourcing*

O serviço de *Outsourcing* permite a externalização de processos e atividades, como, por exemplo, operações industriais e logísticas, *office* e serviços gerais, *sales e marketing, contact center solutions* e *BPO e IT Solutions*.

Este modelo inclui a gestão integral de recursos humanos e operacionais, com o foco em indicadores de desempenho, qualidade e cumprimento de objetivos definidos.

4. *Perm*

A área do *Perm* identifica, seleciona e encaminha candidatos para a integração direta do colaborador para o cliente.

Este serviço é particularmente valorizado em processos de contratação mais específicos e estratégicos e que exigem um tipo de perfil mais exclusivo.

5. *On Site*

Este modelo consiste na presença de uma equipa da Adecco nas instalações do cliente, com o objetivo de gerir localmente os colaboradores contratados.

Este serviço é especialmente útil em contextos de grande volume de colaboradores, como por exemplo fábricas ou armazéns, uma vez que proporciona uma gestão mais próxima, ágil e eficaz. As equipas *On Site* atuam como um parceiro direto do cliente, assegurando, assim, a coordenação operacional e administrativa dos trabalhadores.

6. *Training*

O serviço de *Training* visa o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências dos colaboradores através de programas de formação técnica e comportamental.

A formação é ajustada consoante as exigências do mercado e às necessidades específicas de cada cliente, podendo incluir áreas, como por exemplo, a segurança no trabalho, produtividade, liderança, entre outras.

Este serviço contribui para a melhoria da *performance* individual e organizacional, e para o reforço da empregabilidade dos trabalhadores.

2.2 O Papel de um Consultor de Recursos Humanos

O consultor de recursos humanos desempenha um papel fulcral na gestão estratégica de pessoas dentro das organizações, atuando como um elo entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores. Num contexto marcado por rápidas transformações tecnológicas e sociais, a função vai muito para além da execução de tarefas administrativas, sendo cada vez mais valorizada pela sua capacidade de contribuir para a criação de valor humano e organizacional (Ulrich, 1998).

No âmbito da Adecco, o desempenho de funções enquanto consultor de recursos humanos permitiu-me uma imersão prática em diversas áreas operacionais da função, com especial incidência no processo de recrutamento e seleção. Entre as tarefas desempenhadas, destacam-se a análise de perfis, triagem curricular, realização de entrevistas (presenciais, via *Teams* ou telefónicas) e a elaboração de pareceres técnicos sobre os candidatos. Cada técnico de recursos humanos tem a sua função e está relacionado com diferentes tipos de pedidos e objetivos.

Com o decorrer dos anos e com o avanço das novas tecnologias, o papel do consultor tem vindo a transformar-se significativamente. A utilização de ferramentas tecnológicas, como *softwares* de gestão de pessoas (*Recruiter*) e sistemas de análises de dados (*People Analytics*), passaram a ser essenciais no apoio para a tomada de decisão. Neste novo cenário, o consultor não precisa somente de compreender as dinâmicas humanas, mas também, saber interpretar todos os dados, implementar soluções tecnológicas e acompanhar e analisar os resultados obtidos.

Adicionalmente, o consultor de recursos humanos não se limita a identificar candidatos, sendo antes expectável que atue como uma ponte entre o candidato e a empresa cliente. Esta dimensão implica compreender ao detalhe as necessidades de cada cliente, negociar as condições e apresentar soluções personalizadas de forma a assegurar um acompanhamento eficaz e contínuo.

Nestes termos, pode dizer-se que o papel de um consultor de recursos humanos é marcado pela diversidade e pela exigência. A necessidade de responder em prazos bastante curtos, a procura de perfis muitas vezes escassos no mercado de trabalho e as elevadas expectativas dos clientes, constituem uma parte dos desafios diários. Simultaneamente, a adaptação contínua às novas ferramentas digitais e a atualização

permanente face às tendências do mercado, tornam esta função ainda mais dinâmica e em constante evolução.

Em suma, o consultor de recursos humanos atua como um agente de mudança, promovendo práticas inovadoras e adaptadas à realidade da organização, com o objetivo de gerar valor tanto para as pessoas como também para os resultados empresariais. Por estas razões, o papel do consultor de recursos humanos é multifacetado e exige bastantes competências técnicas, interpessoais e estratégicas.

2.3 Equipa

A Adecco Portugal é constituída por diferentes equipas em áreas geográficas distintas (Figura 1).

No âmbito do meu estágio tive a oportunidade de elaborar e colocar em prática, uma entrevista com 10 questões sobre a importância de um consultor de recursos humanos, desafios e dificuldades no seu dia-a-dia, a inserção de novas tecnologias e o seu impacto, entre outros temas, à Diretora de Delegação do Porto, Ana Sampaio. De seguida apresentam-se as 10 questões, e as respostas dadas às mesmas pela entrevistada,

- 1- Na tua perspetiva, quais é que são os principais papéis de um consultor de recursos humanos dentro da organização?

“O consultor de recursos humanos assume múltiplos papéis. O consultor é um parceiro estratégico que para além de alinhar as práticas de recursos humanos tem de ter em consideração os objetivos do negócio; gere talento, no sentido em que tem de saber atrair e reter colaboradores; é suposto ser um facilitador de processos aquando de mudança. Isto, sempre tendo em conta a conformidade legal e a eficiência dos processos de RH”.

- 2- De que forma, o trabalho do consultor contribui para os objetivos estratégicos da organização?

“Principalmente ao garantir que as equipas têm as pessoas certas, com as competências adequadas, contribui diretamente para a produtividade e competitividade da organização. Além disso, ao promover o desenvolvimento de talento interno e melhorar o clima organizacional, ajuda a reduzir a

rotatividade e aumentar o *engagement*, de forma a poderem ser alcançados os objetivos propostos”.

- 3- Quais são, na tua opinião, as competências mais importantes que um consultor de recursos humanos deve ter atualmente?

“Diria acima de tudo o que chamamos de ser transparente, ou seja, boa comunicação interpessoal, empatia e inteligência emocional. Para além disso, conhecimento atualizado em legislação laboral, boa capacidade analítica e o domínio de ferramentas tecnológicas de RH. E indo de encontro ao referido anteriormente a capacidade de adaptação à mudança e à inovação tecnológica”.

- 4- Como é que os consultores de recursos humanos aqui na Adecco atuam na gestão e no desenvolvimento dos colaboradores?

“Na Adecco, o consultor atua como um ponto de contacto próximo com os clientes e com os candidatos, no fundo somos uma ponte entre ambos.

Avalia as necessidades da organização, recruta e seleciona os melhores perfis, acompanha a integração dos colaboradores, todo o processo de gestão organizacional e promove ações de desenvolvimento de competências”.

- 5- Quais são os principais desafios que um consultor de recursos humanos enfrenta no dia a dia nesta organização?

“Existem alguns desafios inerentes, mas o principal, diria que a pressão para preencher posições com rapidez e qualidade; gestão de expectativas entre candidatos e clientes; retenção de talento em setores com alta rotatividade; constante adaptação a mudanças no mercado de trabalho (como vencimentos, horários, benefícios...), isto sempre mantendo o foco na qualidade e personalização de cada processo de recrutamento”.

- 6- De que maneira as novas tecnologias têm impactado o trabalho dos consultores de recursos humanos? Existe alguma ferramenta que consideres indispensável?

“As novas tecnologias efetivamente transformaram profundamente a função de RH. Com isso, automatizaram tarefas administrativas (como triagem de CVs), facilitaram a gestão de dados e permitiram análises preditivas.

Ferramentas como o *LinkedIn*, *SAP* e o nosso *Recruiter* Interno são essenciais à eficácia do processo”.

7- Atualmente, qual é o papel da tecnologia na simplificação e eficiência nas operações?

“A tecnologia permite uma maior rapidez e precisão. Desde plataformas de recrutamento automático até ferramentas de *e-learning* e avaliações de desempenho digitais, estas soluções aumentam a eficácia dos processos e libertam tempo para o consultor se focar em tarefas de maior valor estratégico”.

8- Poderias descrever um exemplo prático de uma situação em que a intervenção de um consultor de recursos humanos teve um impacto positivo na equipa ou nos processos internos?

“Sim claro, por exemplo, num cliente do setor logístico, havia uma elevada taxa de rotatividade entre os operadores. Então, o consultor realizou entrevistas de saída, recolheu dados e propôs ajustes no processo de *onboarding* e na comunicação interna.

Como resultado, a taxa de retenção melhorou, tendo tido um impacto direto na produtividade da operação”.

9- Como é feita a avaliação da eficácia do trabalho de consultoria em recursos humanos? Existem indicadores específicos?

“Sim, existem diversas fórmulas e processos para esse efeito, contudo, os *KPIs* utilizados são o nosso meio de avaliação.

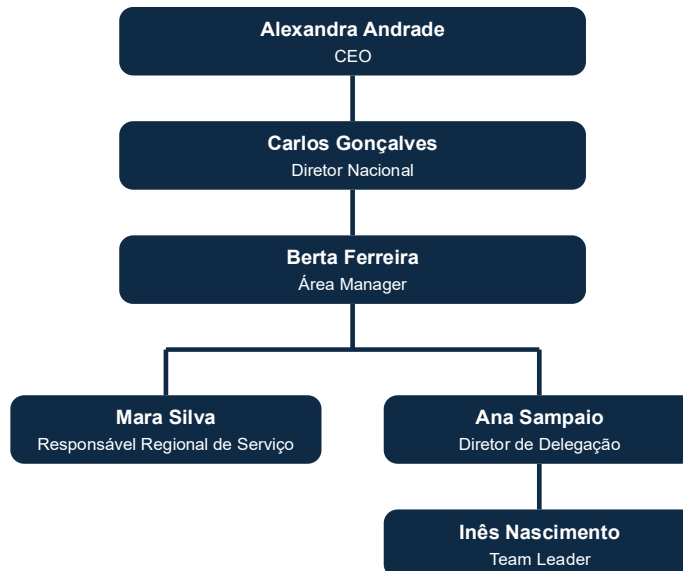
Alguns exemplos são então, *Time to Fill*, *Fill Rate* e o *NPS* que analisa a satisfação do cliente e do colaborador”.

10- Na tua opinião, que aspetos do papel do consultor ainda podem ser melhorados ou desenvolvidos no futuro?

“Podemos aproveitar ainda mais o uso de inteligências artificiais para decisões mais preditivas e certeiras. Também há espaço para melhorar o papel do consultor no que diz respeito ao acompanhamento do processo de integração e no desenvolvimento de *soft skills*. A personalização da experiência do candidato

e do colaborador será, sem dúvida, uma das áreas com maior potencial de crescimento e prevejo que aconteça num futuro próximo”.

Figura 1 - Organograma Hierárquico da Adecco Portugal



Fonte: Elaboração própria.

2.4 Análise SWOT

A análise SWOT constitui uma ferramenta de avaliação estratégica amplamente utilizada para identificar e compreender os fatores internos e externos que influenciam a competitividade e a performance de uma organização/empresa. O termo SWOT corresponde a: *Strengths* (Forças); *Weaknesses* (Fraquezas); *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). De acordo com Weihrich (1982), a análise SWOT fornece uma estrutura bastante sistemática que permite alcançar uma visão integrada de uma organização.

Por um lado, analisa os fatores internos que incluem recursos, competências, ativos tangíveis e intangíveis, bem como as limitações ou ineficiências que afetam a performance e a progressão da organização. Por outro lado, abrange os fatores externos, que estão relacionados com as tendências do mercado, as dinâmicas competitivas, as alterações no mercado económico e até avanços tecnológicos que moldam o setor em que a organização atua (Gurel & Tat, 2017).

De forma sucinta, a análise SWOT não é apenas um exercício descritivo, mas sim um instrumento de diagnóstico que pode servir como uma base para a definição de estratégias organizacionais. A seguir, apresenta-se a análise SWOT aplicada à Adecco elaborada por mim com o consentimento da equipa, com o objetivo de identificar os principais pontos fortes e as principais fragilidades internas e de avaliar as oportunidades e as ameaças do mercado de atuação.

Tabela 1- Análise das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Análise SWOT) da Adecco Porto

Fatores Internos	Fatores Externos
Forças (<i>Strenghts</i>)	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Presença Internacional. • Diversificação nas áreas de atuação: Trabalho Temporário, <i>Outsourcing</i>, <i>On-Site</i>, <i>Training</i>. • Processos padronizados e padrões de <i>compliance</i>. • Rede de clientes bastante ampla e diversificada. • Atendimento personalizado adaptado para os diferentes perfis de clientes. • Uso de novas tecnologias para a otimização dos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Projeção para a inserção de novas tecnologias. • Possibilidade de parcerias estratégicas com universidades, feiras, entre outros, de forma a ampliar a rede de contactos. • Expansão para novos mercados. • Projetos relacionados com a formação e inclusão.
Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)

<ul style="list-style-type: none"> • Dependência de plataformas externas (<i>LinkedIn</i>, sites de emprego) para a captação de candidatos. • Dificuldade em decifrar um perfil mais adequado para uma função bastante específica. • Necessidade de atualização constante do mercado de trabalho (orientação dos salários). • Dificuldade em chegar a acordo com um candidato relativamente ao aspeto salarial, horários... • Dificuldade na retenção de talento em áreas bastante específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência em evolução constante no setor (<i>Randstad</i>, <i>Manpower</i>, etc). • Recrutamento direto pelas empresas. • Volatilidade económica, que cria um impasse por parte do cliente. • Plataformas digitais de recrutamento, que reduzem a intermediação das agências. • Questões de privacidade e cibersegurança, associadas aos dados pessoais e ao uso de novas tecnologias.
--	---

Fonte: Elaboração própria.

A Adecco apresenta diversas forças que contribuem para a sua competitividade no setor dos recursos humanos. A sua presença internacional, com delegações em diferentes países e cidades, transmite um sentimento de confiança aos clientes e aos candidatos, posicionando a empresa como uma das principais no mercado. A diversificação da oferta de serviços, que inclui Trabalho Temporário, Recrutamento Especializado, *Outsourcing*, *Perm*, *On-site* e *Training*, permite dar uma resposta a diferentes necessidades organizacionais.

A aposta em ferramentas digitais como por exemplo a inteligência artificial, reforça a capacidade de análise e triagem de futuros candidatos, aumentando a eficiência e diminuindo o tempo na elaboração dos processos. Adicionalmente, a presença de uma equipa bastante qualificada com experiência nos diferentes tipos de setores de mercado e uma ampla carteira de clientes, potencia cada vez mais a capacidade de personalização e detalhe do serviço a ser prestado.

Apesar destas vantagens, a Adecco evidencia algumas fraquezas significativas. A dependência de plataformas digitais externas, como por exemplo as redes sociais ou *sites* de emprego, limita um pouco a captação de candidatos e acaba por reduzir a autonomia da empresa relativamente à atração de talento. Acresce ainda a dificuldade

de identificar perfis que são denominados como perfis bastante específicos, que muitas vezes exigem competências técnicas mais raras ou muita experiência na área, o que torna a análise e a captação de possíveis candidatos uma aventura bastante complexa.

Outro grande desafio traduz-se na constante necessidade de atualização referente às tendências do mercado de trabalho, nomeadamente no aspeto salarial que acaba por exigir um acompanhamento contínuo e minucioso da realidade. A Adecco depara-se com um grande impasse referente à negociação com um candidato relativamente à orientação salarial juntamente com outros fatores como horários e o tipo e duração do contrato disponibilizada pela empresa cliente, o que pode comprometer de certa forma o cumprimento das exigências determinadas pelo cliente.

O setor apresenta grandes perspectivas de crescimento as quais podem, gradualmente, ser aproveitadas pela Adecco. A projeção para a inserção de novas tecnologias abre caminho para processos de recrutamento mais rápidos e eficazes, potenciando ganhos de produtividade e uma maior precisão na identificação de candidatos com um perfil adequado. As parcerias estratégicas com as universidades surgem também como uma oportunidade relevante, uma vez que permitem ampliar a rede de contactos, garantindo o acesso a jovens talentos que se encontram numa fase inicial das suas carreiras. A expansão para novos mercados reforça igualmente o posicionamento competitivo da Adecco, enquanto os projetos relacionados com a formação e inclusão, representam um campo bastante promissor, alinhado com as atuais preocupações sociais em torno da diversidade e da responsabilidade da empresa.

Todavia, a empresa enfrenta um conjunto de ameaças externas que podem comprometer a sua *performance*. A forte concorrência de outras empresas como a Randstad ou a Manpower, que se encontram em constante evolução, pressiona a diferenciação da marca Adecco e obriga à elaboração de estratégias de inovação contínua. O facto de as próprias empresas potenciais clientes da Adecco executarem o recrutamento direto representa também uma grande ameaça, uma vez que reduz bastante a necessidade de recorrer a serviços de intermediação por parte dessas empresas.

A volatilidade económica constitui outro fator crítico, já que a existência de períodos de incerteza leva muitos clientes a adiar ou a reduzir processos de recrutamento. Para além disso, a proliferação de plataformas digitais de recrutamento tem vindo a reduzir a intermediação tradicional, criando concorrentes digitais de baixo custo para prestadoras

de serviço como a Adecco. Acresce, ainda, a preocupação com questões relacionadas com a privacidade de dados e cibersegurança, resultado de um uso intensivo de novas tecnologias e que pode representar riscos legais e reputacionais.

CAPÍTULO III – DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO

3 O Estágio no Departamento do Trabalho Temporário da Equipa do Porto

A oportunidade de realizar o meu estágio curricular na Adecco Portugal surgiu na sequência de uma pesquisa efetuada no *site* oficial da empresa, onde encontrei uma vaga que se alinhava com os meus objetivos referentes ao meu percurso académico e profissional. Após a submissão da candidatura, fui contactado para participar num processo de recrutamento composto por duas entrevistas. Uma via *online* e a outra presencial, através das quais tive a oportunidade de demonstrar todo o meu interesse, motivação e capacidades. O processo culminou com o meu consentimento para ingressar neste novo desafio e integrar a equipa referente ao Trabalho Temporário na delegação do Porto.

A escolha desta entidade prendeu-se com o facto do seu posicionamento ser bastante forte na área da consultoria de recursos humanos, nomeadamente nas áreas do recrutamento, seleção e gestão, apresentando-se como uma excelente oportunidade para conseguir aplicar e aprofundar os meus conhecimentos num ambiente bastante dinâmico e profissional.

O estágio teve uma carga horária de 40 horas semanais e proporcionou-me uma imersão completa nas rotinas e práticas da Adecco, nomeadamente nas áreas do recrutamento, seleção e gestão dos candidatos e dos colaboradores. Ao longo do estágio, tive a oportunidade de participar ativamente em diversas fases do processo de recrutamento, desde a análise de perfis e triagem curricular, passando pela realização de entrevistas (via *online* ou presenciais), elaborando posteriormente pareceres técnicos. Participei também na gestão completa de colaboradores em empresas clientes. Uma parte significativa do meu trabalho envolveu a utilização de plataformas digitais especializadas, como por exemplo o *Recruiter*, que se trata de um *software* interno que está conectado ao *site* da empresa e permite ter acesso a todo o tipo de dados do candidato, desde as suas candidaturas, currículo, dados pessoais, processos antigos com a Adecco entre outros detalhes. No âmbito do meu trabalho, usei de forma intensa plataformas relacionadas com sistemas de inteligência artificial internos, que nos auxiliavam em diversas fases, como por exemplo, na elaboração de anúncios para publicarmos *online* ou na execução de dinâmicas com os colaboradores.

Para além destas tarefas, ainda colaborei na divulgação de novas ofertas de emprego no mundo digital, no apoio relacionado com a integração de candidatos selecionados e na gestão de contactos com os clientes, assegurando, assim, um acompanhamento eficaz e alinhado com as necessidades específicas de cada projeto. Esta experiência prática, foi determinante para desenvolver não só competências técnicas, mas também competências interpessoais.

3.1 Plano de Estágio e Descrição das Atividades

O plano de estágio desenvolvido pela Adecco estabeleceu como área de trabalho a função de consultor de recursos humanos, integrando todas as funções e processos de trabalho. O objetivo principal foi proporcionar o desenvolvimento de competências técnicas e transversais relacionadas com o domínio da gestão organizacional, privilegiando a capacidade de análise de diferentes tipos de perfis, a utilização de ferramentas digitais e toda a dinâmica existente entre os candidatos, os clientes e a equipa. Em paralelo, visou-se fomentar a autonomia na gestão de processos, reforçar a capacidade de comunicação e contribuir de forma eficaz nas operações.

Entre as atividades previamente abordadas para o plano de estágio constavam: a análise e atualização da base de dados, a triagem curricular, a elaboração e publicação de anúncios nas plataformas digitais, a condução de entrevistas em regime *online* e presencial, a avaliação e gestão de candidatos, a criação e aplicação de dinâmicas de grupo, a elaboração de pareceres técnicos, a preparação de propostas ativas para os clientes e a criação de pedidos novos. Estas atividades asseguraram uma aprendizagem prática muito ampla, o que me permitiu ter o contacto direto com as várias etapas do ciclo de um consultor de recursos humanos, consolidando o papel do consultor como um elo entre os candidatos e as empresas clientes.

Na prática, a atualização da base de dados (ABD) foi uma das tarefas iniciais e ao mesmo tempo bastante estratégica. A atualização e revisão sistemática da informação dos candidatos, como por exemplo, a disponibilidade, carga horária, localização, expectativas salariais, competências, experiência, entre outros fatores, revelou-se fundamental para agilizar os processos, e, bem assim, para assegurar uma maior qualidade na gestão de todas as fases do processo.

A triagem curricular constituiu outro eixo central da minha atividade ao longo do estágio. Diariamente, analisava currículos de acordo com os critérios de cada vaga e,

consoante a avaliação, determinava se os mesmos avançavam, ou não, de fase. Caso avançassem, tornavam-se perfis a ter em conta e a ser contactados para se perceber se efetivamente valeria a pena prosseguir ou não para depois se enviar ao detalhe todas as informações necessárias para o cliente.

Complementarmente, elaborei e publiquei anúncios em plataformas digitais como é o caso de *sites* de emprego, onde por diversas vezes, testei diferentes tipos de abordagens na redação dos anúncios, observando assim o impacto na qualidade e volume de respostas. Em determinados casos, uma simples alteração na estrutura já era o suficiente para conseguir obter uma percentagem maior de candidaturas e interessados.

Relativamente às entrevistas, tanto *online* como presenciais, constituíram uma das etapas mais interessantes de todo o processo. Através da preparação de um guião com questões específicas para cada vaga e perfil, procurava sempre confirmar competências técnicas, explorar as experiências passadas e perceber a motivação dos candidatos. De facto, estas entrevistas revelaram-se momentos decisivos para compreender se efetivamente um candidato reunia não só as condições técnicas, mas também as competências interpessoais necessárias para o sucesso do cliente.

Seguiu-se a avaliação detalhada dos candidatos. Esta etapa visava reduzir os riscos e oferecer ao cliente uma visão sólida sobre os pontos fortes e os aspetos a melhorar do possível candidato. Foi neste contexto que surgiram os pareceres técnicos, que podem ser definidos como documentos estruturados que resumiam a avaliação efetuada e tudo ao detalhe. Estes pareceres funcionavam como guias de decisão, transmitindo confiança para o cliente e garantindo transparência no processo de seleção.

Outro instrumento muito importante foi a proposta ativa (PA). Em vez de se esperar pela abertura formal de uma vaga, eram identificados candidatos com um forte potencial para determinadas funções. Em diversos casos, estas propostas desencadearam processos que inicialmente não estavam previstos, o que acaba por reforçar o posicionamento e a dinâmica da empresa.

A criação de pedidos novos, quer de vagas novas, quer de novos clientes, foi outra atividade determinante. Nestas situações, era necessário clarificar de forma minuciosa as necessidades apresentadas, como por exemplo, função, requisitos técnicos, experiência, condições contratuais, entre outros aspetos. Esta recolha rigorosa de

informação, permitia evitar a presença de falhas e assegurava que o processo se iniciava da melhor forma.

As dinâmicas de grupo surgiram como um complemento para a avaliação de candidatos. Através de exercícios coletivos, observava-se a forma como os candidatos interagiam, comunicavam e resolviam os possíveis problemas. Estas atividades revelavam certas competências e atitudes que dificilmente seriam identificadas numa entrevista tradicional e, conseqüentemente, permitiram fornecer ao cliente uma avaliação mais completa e detalhada dos perfis apresentados.

Em síntese, o estágio permitiu-me vivenciar todas as etapas do processo de consultoria na área os recursos humanos no contexto do trabalho temporário, desde a atualização e análise de dados, passando pela triagem e avaliação de candidatos, até à criação de propostas ativas e pedidos de novos clientes. Cada atividade contribuiu de uma forma bastante significativa não só para a minha aprendizagem, mas também para o meu desenvolvimento de competências, dando ênfase ao detalhe, à produtividade e ao trabalho em equipa.

3.2 Adaptação e Formação

A fase inicial do meu estágio curricular na Adecco constituiu um momento fundamental de aprendizagem, adaptação e imersão na cultura organizacional da empresa.

Desde o primeiro contacto, fui calorosamente acolhido por toda a equipa, onde fui integrado num ambiente marcado pela cooperação, pelo dinamismo e pelo espírito de equipa e entreadajuda. O acolhimento inicial foi cuidadosamente planeado, o que me permitiu compreender rapidamente a estrutura da organização, as funções principais e os fluxos operacionais internos. Fui apresentado às diferentes áreas de atuação da empresa, a todas as ferramentas digitais utilizadas nas tarefas do dia a dia, e aos valores e padrões de qualidade exigidos no desempenho das funções associadas aos diferentes setores de atuação.

Durante os primeiros dias, foi-me proporcionado um programa de formação prática e teórica através de pequenos manuais em formato *online* relacionados com os procedimentos a seguir, bem como um programa de formação presencial conduzido tanto pela *team leader* como pela responsável regional, o que me permitiu adquirir os conhecimentos essenciais para o exercício das tarefas subsequentes. Esta formação

concentrou-se, sobretudo, na observação ativa das práticas internas, começando pela análise da base de dados de candidatos e pela aprendizagem dos critérios utilizados na triagem curricular. Seguidamente, acompanhando os colegas da equipa, observei de forma detalhada a realização de chamadas telefónicas para a pré-seleção de candidatos, a preparação de entrevistas individuais e de dinâmicas para grupos, bem como a organização de informações relevantes para responder às necessidades específicas dos clientes. Foi-me igualmente facultada a possibilidade de participar em reuniões internas com a equipa, o que me deu uma visão abrangente dos projetos em curso e das metodologias utilizadas para acompanhar todos os processos para os diferentes setores.

No plano tecnológico, a empresa demonstrou uma forte aposta na digitalização relacionada com os processos de gestão de talentos. Desde cedo fui introduzido à utilização de diversas ferramentas digitais como o *Microsoft Teams*, amplamente utilizado para a comunicação interna, seja para efeitos de conversações individuais, seja para a realização de reuniões de equipa. Outra ferramenta foi o *Recruiter*, enquanto plataforma principal de apoio à gestão de candidaturas e análise de perfis e gestão dos mesmos. Foram também consultados diversos *sites* de emprego, onde aplicávamos diariamente diferentes tipos de anúncios relacionados com as vagas disponíveis. Conheci, ainda, o sistema de inteligência artificial interno, que permitia otimizar o cruzamento entre os perfis dos candidatos com os requisitos das ofertas, na produção de anúncios, na elaboração de PAs e de pareceres técnicos. Estas ferramentas revelaram-se essenciais para acelerar os processos de execução, garantindo uma maior eficiência e precisão num curto espaço de tempo.

Efetivamente, uma das rotinas que mais contribuiu para a minha adaptação foi sem dúvida a reunião semanal com a equipa que era realizada todas as segundas-feiras no período da manhã. Estas reuniões tinham como objetivo fazer o balanço da semana anterior, identificar pendências e dificuldades, estabelecer metas para os dias seguintes e, de forma bastante saudável, promover um espaço de partilha entre colegas sobre o bem-estar individual e o funcionamento da equipa como um todo. Estas reuniões permitiram, portanto, não apenas o alinhamento técnico e prático, mas também o fortalecimento da coesão e do espírito de equipa, aspetos que, pessoalmente, considero fundamentais para o sucesso de qualquer ambiente de trabalho.

Após as primeiras semanas de análise da base de dados e de integração nas rotinas da equipa, iniciei gradualmente a execução de tarefas com um maior grau de

responsabilidade. Por força da formação contínua recebida, fiquei apto a começar a realizar tarefas como triagens curriculares, entrevistas telefónicas de pré-seleção, análise de perfis de candidatos tendo em conta as exigências dos clientes e a elaboração de pareceres técnicos de apoio à decisão dos consultores. Todo este processo foi acompanhado com *feedback* contínuo, o que me permitiu desenvolver uma postura crítica e refletida sobre o trabalho que estava a realizar. O acompanhamento da equipa foi constante e personalizado, o que contribuiu significativamente para a minha evolução técnica e individual ao longo do estágio.

Durante esta fase, tornei-me progressivamente mais autónomo relativamente a todos os processos e mais confiante nas minhas interações profissionais, tanto com os colaboradores, como com os clientes. A dinâmica colaborativa da equipa e o ambiente profissional, mas acolhedor, criaram as condições ideais para uma aprendizagem eficaz, tanto a nível de competências técnicas como comportamentais e práticas. Com o decorrer do tempo, as minhas responsabilidades foram aumentando, ao ponto de eu ficar responsável por determinados projetos de diferentes clientes elaborando assim todo o procedimento dos mesmos.

3.3 Estudo de Caso e Pesquisa de Campo

3.3.1 Metodologia do Estudo

A presente investigação recorreu à metodologia de um estudo de caso em simultâneo com uma pesquisa de campo de natureza quantitativa e qualitativa, que tem como objetivo central aprofundar a compreensão do impacto das novas tecnologias na área dos recursos humanos, na ótica dos colaboradores da Adecco Porto. Yin (2015) sublinha que o estudo de caso é particularmente indicado quando se pretende explorar algum tipo de fenómeno num contexto real, sobretudo em áreas organizacionais em constante transformação, como é o caso das novas tecnologias no mundo da Adecco. Este estudo de caso surgiu no âmbito de uma cooperação estabelecida com a empresa, dado que a Adecco se encontra numa fase de forte investimento na transformação digital dos seus processos internos. Em estreita colaboração com a Diretora de Delegação, Ana Sampaio, foi concedida a autorização para a elaboração e aplicação de um questionário dirigido aos colaboradores do Porto, com o propósito de compreender as perceções e experiências associadas à utilização das novas tecnologias no quotidiano de trabalho. Importa salientar que os dados recolhidos, para além de servirem de base para este

relatório de estágio, ficaram também disponíveis para a empresa, caso estes queiram utilizar em futuros estudos ou iniciativas de melhoria organizacional.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2023), os estudos quantitativos com carácter descritivo procuram especificar certos pontos como: características, prioridades e perfis relevantes de pessoas, grupos ou fenómenos. No presente caso, procurou-se investigar a forma como os profissionais da Adecco percebem e utilizam as novas tecnologias, examinando assim as suas opiniões de uma forma estruturada e comparativa. A opção por um inquérito em versão de um questionário, justifica-se pela necessidade de recolher dados de uma forma padronizada, o que possibilita uma análise mais elaborada e refinada das respostas dadas.

O questionário, enquanto instrumento de recolha de dados, apresenta uma diversidade de vantagens. Por exemplo, permite obter informação de um conjunto relativamente alargado de indivíduos de forma simultânea, assegurando anonimato, o que permite reduzir a influência do investigador nas respostas (Hill & Hill, 2009). Adicionalmente, possibilita a utilização de diferentes tipos de questões, o que acaba por enriquecer a análise, uma vez que combina os dados objetivos e mensuráveis com as perspetivas subjetivas mais detalhadas. Contudo, é igualmente importante reconhecer as suas limitações, como por exemplo, a superficialidade de algumas respostas, a dificuldade de garantir a total sinceridade dos participantes e a impossibilidade de aprofundar no imediato as respostas, entre outras limitações (Bryman, 2016).

Esta investigação foi acionada através de um questionário construído na plataforma *Google Forms*, transmitido via e-mail a todos os colaboradores da Adecco Porto que desempenham funções nas diferentes áreas existentes de forma direta e indireta. A amostra foi definida com base no número de pessoas que frequentavam e exerciam funções na delegação do Porto em qualquer área de trabalho, correspondendo, assim, a cerca de 90 colegas selecionáveis. O período de recolha dos dados ocorreu ao longo de duas semanas e meia. A sua construção envolveu diversas fases, desde a definição dos objetivos, à formulação das questões, até à validação da *Team Leader*, culminando com a autorização da direção geral da Adecco Portugal. Embora o tempo tenha sido um pouco escasso para conseguir obter o máximo de respostas, foi possível obter 88 respostas válidas, o que exprime uma taxa de participação bastante relevante e positiva tendo em conta o número total de colegas (cerca de 90) e a essência do estudo.

O questionário, cuja estrutura e conteúdo se encontram discriminados nos apêndices, foi estruturado com o objetivo de captar, de maneira ampla, as diferentes dimensões associadas à utilização das novas tecnologias no contexto da *Adecco*. A estrutura do questionário foi organizada em cinco grupos complementares:

- O primeiro grupo inclui questões sobre a caracterização sociodemográfica, como a idade e o gênero, a função que desempenha e o tempo de experiência na empresa, permitindo assim, traçar o perfil dos inquiridos e segmentar posteriormente os resultados em função dessas variáveis.
- O segundo setor, centra-se na utilização das novas tecnologias em contexto de trabalho, procurando assim identificar com que frequência utilizam as mesmas e a tipologia das ferramentas digitais, incluindo plataformas internas, *softwares*, mecanismos de inteligência artificial, entre outros.
- O terceiro grupo foi dedicado à percepção dos colaboradores relativamente ao impacto das novas tecnologias no seu dia a dia profissional, onde foi abordado tanto os benefícios, como uma maior produtividade, eficiência, comunicação interna e de uma forma geral, a simplificação dos processos.
- O quarto grupo analisa todo o processo de formação e de adaptação, como também algumas das suas limitações relacionadas com a dependência tecnológica, sobrecarga de informação ou até mesmo a necessidade de obter formação contínua.
- Por fim, o último setor explora o lado crítico e criativo dos colaboradores onde este expõe detalhadamente as suas opiniões e sugestões sobre a implementação e o impacto das novas tecnologias na organização.

A tipologia das questões foi diversificada, de modo a captar a complexidade do conceito em estudo. Desta forma, foram incluídas perguntas de escolha múltipla que permitiram recolher dados objetivos e homogêneos, bem como escalas de *Likert* de cinco pontos, utilizada para medir os níveis de concordância ou de satisfação em relação a uma questão determinante para a organização. Paralelamente, optei por integrar algumas questões abertas, dando a possibilidade aos participantes de expressarem ideias, opiniões ou sugestões de forma livre oferecendo uma dimensão qualitativa para o estudo.

Importa realçar que a aplicação do questionário foi realizada em conformidade com os órgãos superiores da Adecco, num processo inteiramente voluntário e anónimo, assegurando a confidencialidade das respostas. Antes de responderem, os participantes foram informados de que os resultados deste estudo seriam utilizados apenas para fins académicos, embora pudessem ser igualmente relevantes para a própria organização.

A opção por este processo metodológico centra-se em duas dimensões complementares. Por um lado, corresponde a um contexto académico, na medida em que permite articular o enquadramento teórico com dados empíricos recolhidos diretamente no contexto da prática profissional que oferece uma perspetiva crítica e fundamentada sobre o tema. Por outro lado, cumpre também uma função prática, isto é, fornece informações detalhadas e concretas à empresa, sobre a perceção dos seus colaboradores relativamente às ferramentas digitais utilizadas, o que poderá servir de base para decisões futuras no âmbito da inovação organizacional.

3.3.2 Análise dos Resultados da Pesquisa

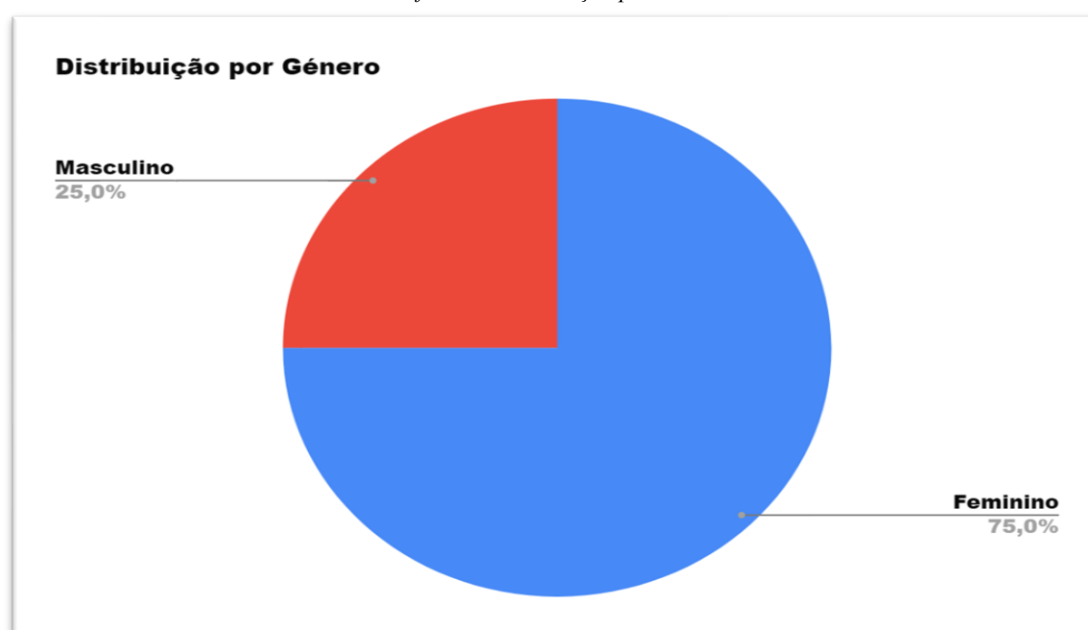
Nesta parte do relatório são apresentados e discutidos os resultados do questionário aplicado aos colaboradores da Adecco Porto, que executam funções nas diversas áreas de atuação. Para auxiliar na perceção da análise, os dados são acompanhados por representações gráficas, que tornam visíveis as tendências mais significativas observadas nas respostas.

A interpretação dos resultados é elaborada tendo em consideração o enquadramento teórico previamente explorado, com objetivo de estabelecer conexões entre as perceções manifestadas e as dinâmicas de mudança e de oportunidades que a transformação digital introduz no setor da investigação no contexto Adecco.

3.3.2.1 Perfil Sociodemográfico e Profissional

Antes de analisar os resultados relacionados com a utilização e o impacto das novas tecnologias, procede-se à caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos. Esta descrição inicial ajuda a enquadrar a amostra e a interpretar de uma forma mais precisa os dados apresentados nos gráficos seguintes.

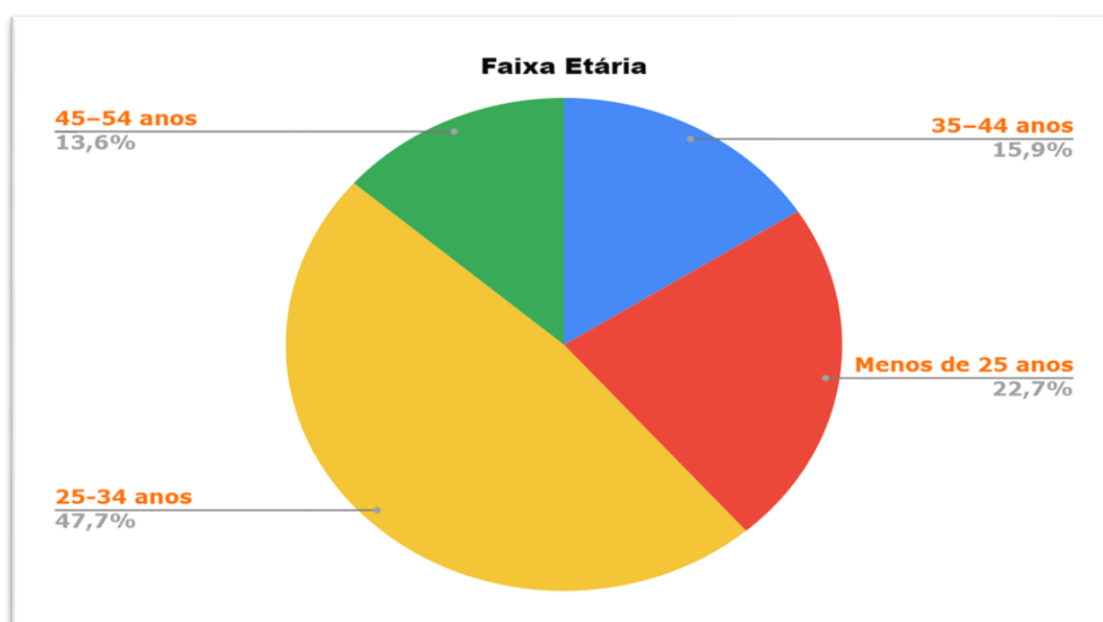
Gráfico 1 - Distribuição por Género



Fonte: Elaboração própria.

Os dados recolhidos revelam que a maioria dos colaboradores inquiridos são do género feminino, representando 75% do total, enquanto 25% correspondem ao género masculino. Estes resultados evidenciam uma clara predominância do género feminino no contexto em análise.

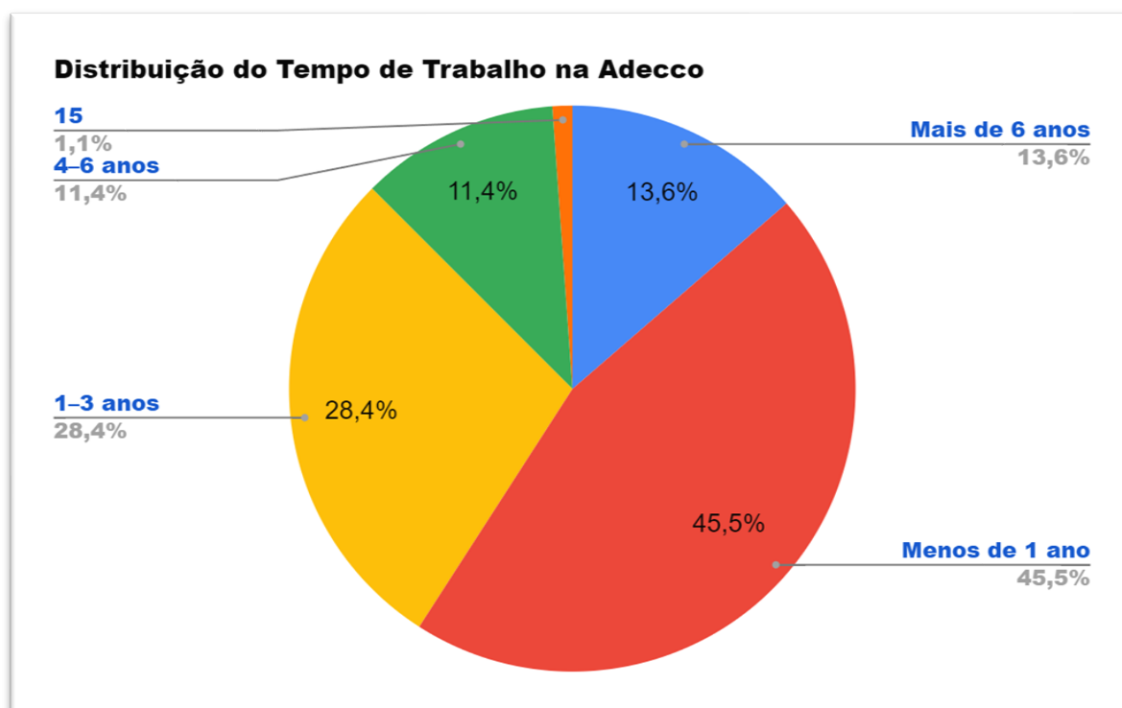
Gráfico 2 - Distribuição por Faixa Etária



Fonte: Elaboração própria.

A análise das respostas indica que a faixa etária predominante entre os colaboradores é estabelecida entre os 25 e os 34 anos, o que representa aproximadamente 48% da amostra. Sucedem os colaboradores com menos de 25 anos, o que confirma uma presença significativa de profissionais em início de carreira. Já os colaboradores com idades entre os 35 e os 44 anos, correspondem a 16%, enquanto os com 45 a 54 anos representam uma minoria do total. Os resultados demonstram que em grande parte, a constituição das equipas é com profissionais jovens, característica que pode favorecer uma maior abertura à adaptação tecnológica e a sua respetiva utilização. Para além disso, esta predominância de faixas etárias mais jovens sugere uma maior familiaridade com as ferramentas digitais e um ritmo de aprendizagem mais acelerado, o que pode facilitar a integração de novas tecnologias na organização, contudo, a menor presença de colaboradores mais experientes, também poderá limitar a diversidade de perspetivas e reforça a importância de estratégias que promovam equipas equilibradas e intergeracionais.

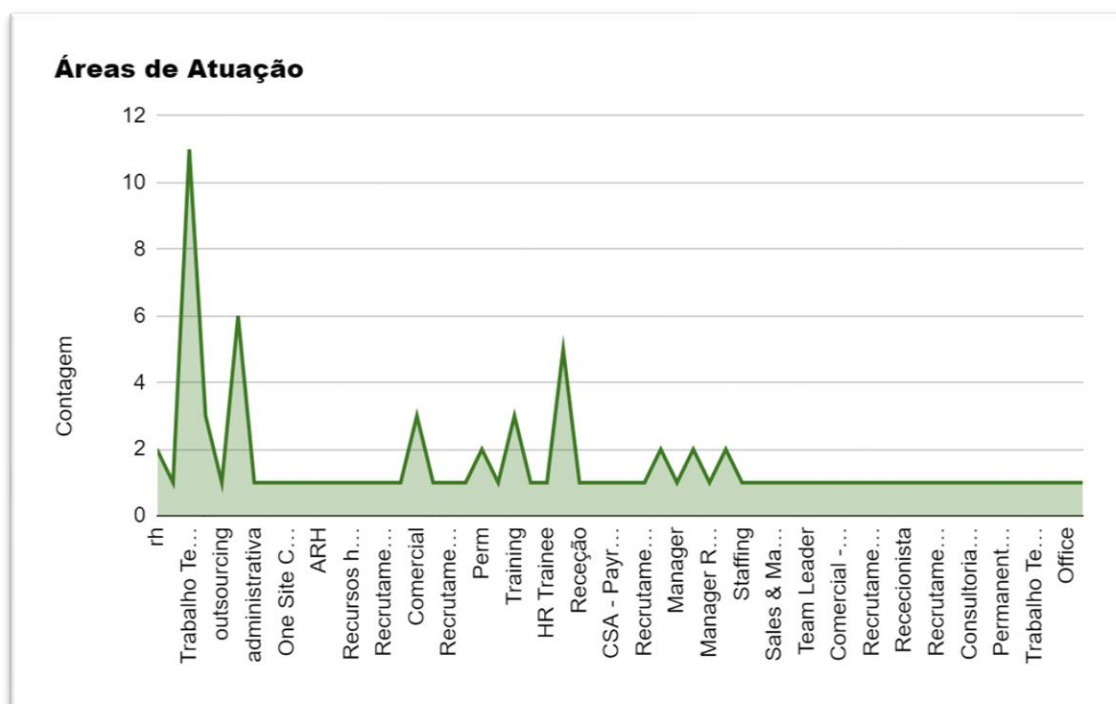
Gráfico 3 - Distribuição do Tempo de Trabalho na Adecco



Fonte: Elaboração própria.

O tempo de permanência dos colaboradores revela uma predominância de vínculos mais recentes, o que sugere uma dinâmica organizacional marcada por uma elevada rotatividade. A maior percentagem corresponde a 45,5% de colaboradores que se encontram a exercer funções há menos de um ano, o que reflete na existência de integração recente de quase metade das equipas. Segue-se o grupo com 1 a 3 anos de experiência (28,4%) que se traduz a uma fase intermédia de consolidação profissional dentro da organização. Já os colaboradores com maior longevidade, ou seja, mais de 6 anos de casa (13,6%), entre 4 e 6 anos (11,4%) e 1% referente a 15 anos, representam uma minoria. Estes resultados revelam uma estrutura interna caracterizada por equipas em constante renovação, onde os ciclos de contratos são frequentemente mais curtos, no entanto, esta realidade também reforça a necessidade de processos de *onboarding* eficazes e de estratégias que consigam garantir estabilidade e continuidade na organização.

Gráfico 4 - Principais Áreas de Atuação

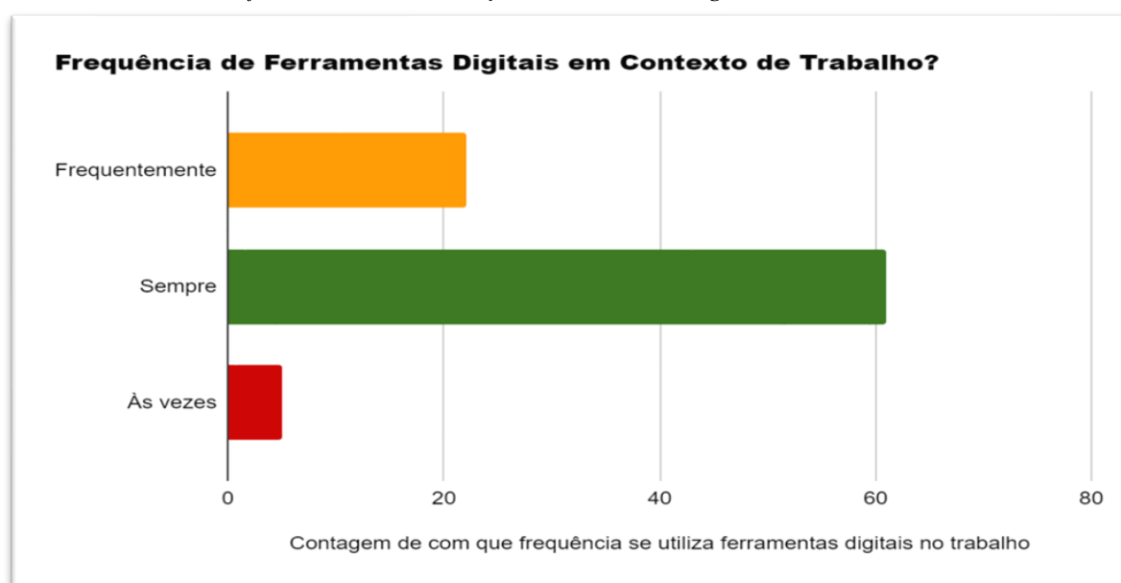


Fonte: Elaboração própria.

Os resultados evidenciam uma maior incidência de colaboradores que representam o Trabalho Temporário (11,4%), em seguida o *Outsourcing* com 4,5% e por último o *Training* (3,4%). Esta distribuição reforça a diversidade de atuação da empresa, embora com destaque evidente para o Trabalho Temporário.

3.3.2.2 Utilização das Novas Tecnologias em Contexto de Trabalho

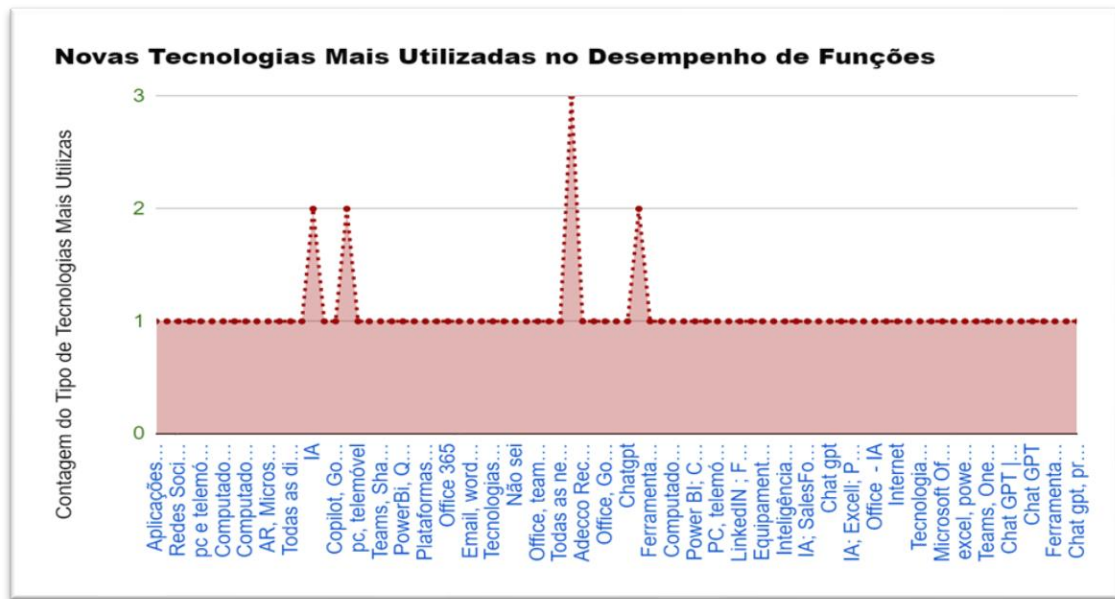
Gráfico 5 - Níveis da Utilização de Ferramentas Digitais no Trabalho



Fonte: Elaboração própria.

Os resultados demonstram que efetivamente existe uma utilização bastante elevada de ferramentas digitais no desempenho diário das funções. A maioria dos colaboradores refere que utiliza as ferramentas de uma forma contínua, acima dos 60%, enquanto 25% indica que o fazem frequentemente. Apenas uma minoria correspondente a 5,7%, assinala que recorre às ferramentas digitais com pouca frequência. Estes valores confirmam que as novas tecnologias estão plenamente integradas nas rotinas da empresa, assumindo-se como uns recursos indispensáveis na execução de tarefas.

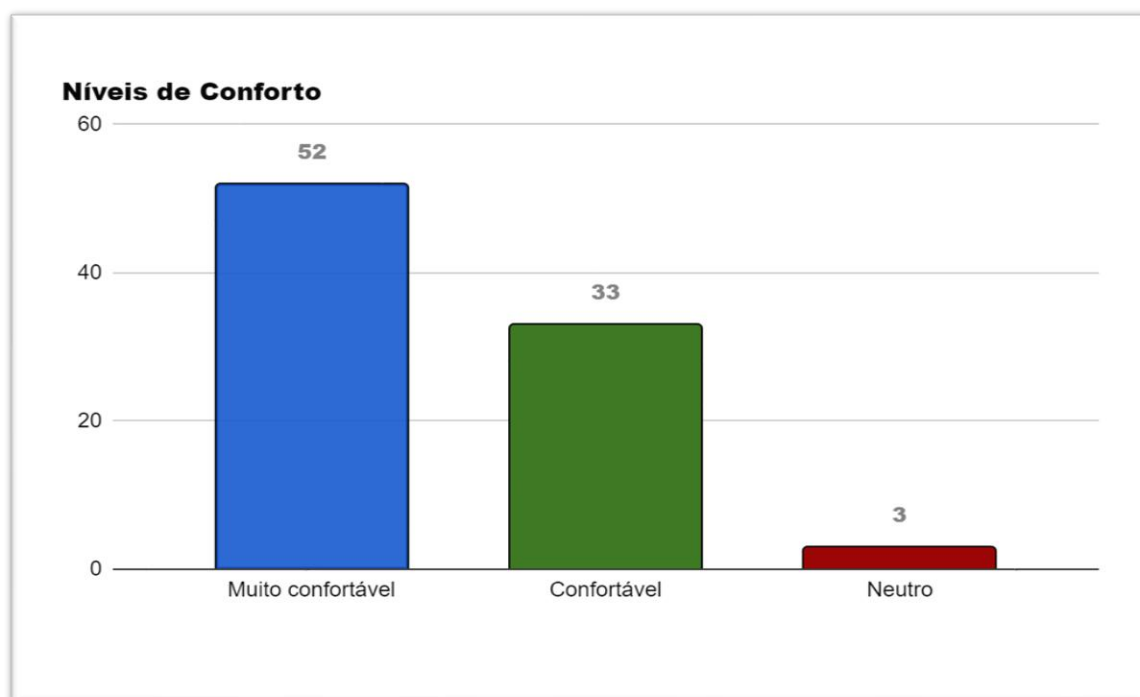
Gráfico 6 - Novas Tecnologias Mais Utilizadas



Fonte: Elaboração própria.

As ferramentas mais citadas estão bastante equilibradas entre a utilização de Inteligência Artificial como é o caso do *ChatGPT* e os equipamentos informáticos (computador e telemóvel), ambos foram referidos por cerca de um quarto dos participantes. A plataforma interna *Recruiter*, embora com uma menor expressão, representa também uma ferramenta fundamental e muito utilizada. Efetivamente os colaboradores conjugam tecnologias emergentes (*ChatGPT*), com ferramentas operacionais já consolidadas, dinamizando um ecossistema digital híbrido.

Gráfico 7 - Grau de Conforto na Utilização de Ferramentas Digitais

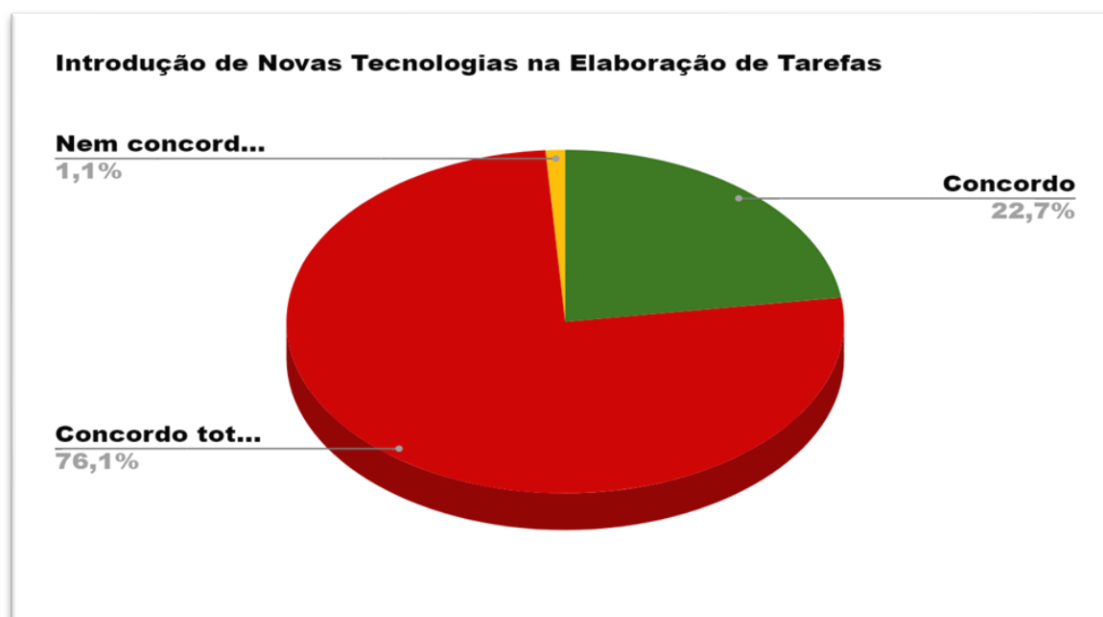


Fonte: *Elaboração própria.*

A maioria dos trabalhadores da Adecco revela sentir-se muito confortável com a utilização de ferramentas digitais, o que demonstra um elevado nível de adaptação tecnológica. Quase quatro em cada dez afirma estar simplesmente confortável e apenas uma pequena minoria mantém uma posição neutra, ou seja, sem manifestar nem a dificuldade nem o muito à-vontade na utilização de ferramentas digitais. Estes resultados evidenciam que os colaboradores possuem uma literacia digital bastante sólida, condição essencial num setor onde a utilização de plataformas tecnológicas é diária e transversal a praticamente todos os processos. Em termos gerais, este cenário indica que a empresa possui uma base interna favorável à inovação, capaz de acompanhar a introdução de novas tecnologias e contribuir para uma rápida otimização no que diz respeito às práticas de trabalho.

3.3.2.3 Impacto das Novas Tecnologias

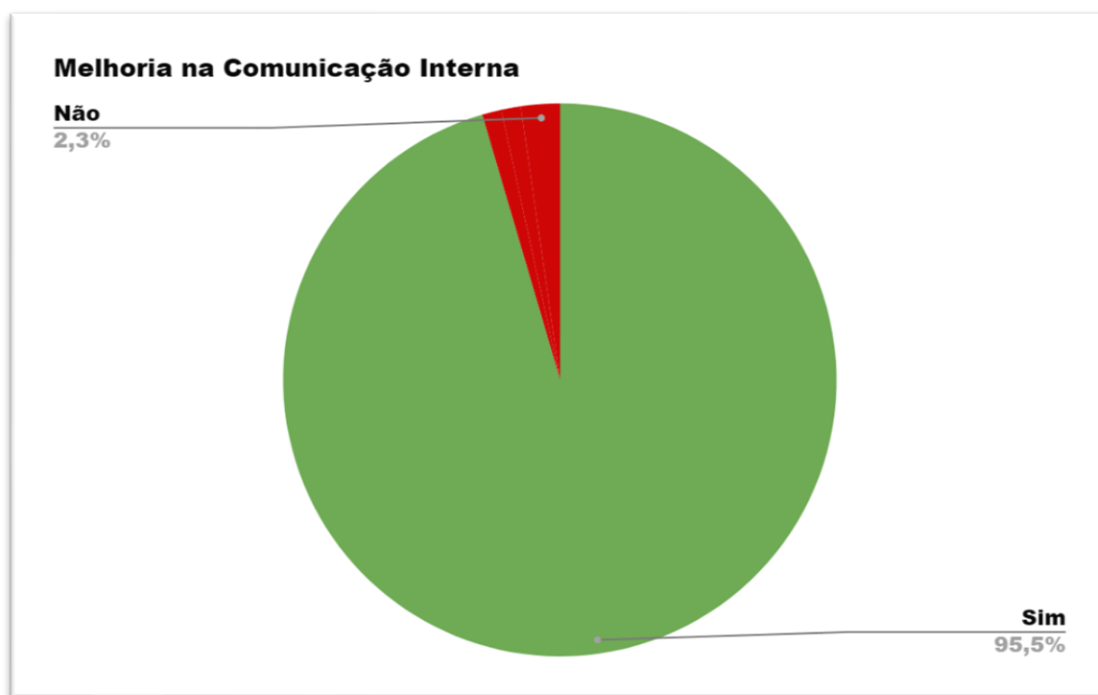
Gráfico 8 - Impacto das Novas Tecnologias na Elaboração de Tarefas



Fonte: Elaboração própria.

A esmagadora maioria reconhece que a introdução de novas tecnologias obteve um impacto positivo no que diz respeito ao auxílio nas tarefas. Com a maior percentagem referente a “concordo totalmente”, evidencia uma percepção bastante positiva relacionada com o contributo das ferramentas digitais na simplificação e na otimização dos processos. Adicionalmente, outra grande parte dos colaboradores indicaram que “concordo”, o que reforça a ideia de que efetivamente a experiência tem sido benéfica, ainda com uma menor intensidade. Apenas uma minoria optou por uma posição neutra, o que revela que praticamente não existem percepções negativas relacionadas com a introdução de novas tecnologias. De forma geral, a implementação de novas tecnologias tem sido acompanhada de um processo de adaptação fluído, o que permite aos colaboradores reconhecerem de forma clara o valor acrescentado destas ferramentas digitais no seu trabalho diário.

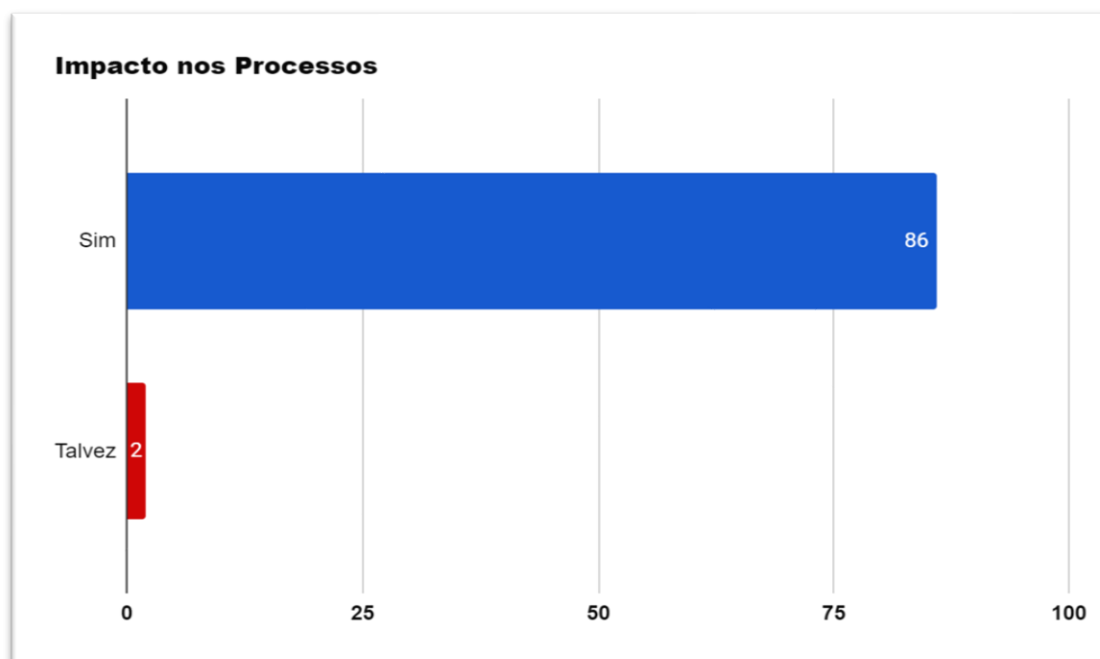
Gráfico 9 - Contributo das Ferramentas Digitais Para a Melhoria Da Comunicação Interna



Fonte: Elaboração própria.

Os dados demonstram uma percepção praticamente unânime de que as ferramentas digitais tiveram um impacto positivo na comunicação interna, 95% respondeu que “Sim”, o que revela que as novas tecnologias se tornaram num suporte essencial para agilizar o processo de comunicação interno. De facto, a utilização intensiva de plataformas digitais permite reduzir tempos de resposta e assegurar que a informação circule de forma consistente entre as equipas, na qual os colaboradores já incorporaram estas ferramentas como parte integrante da dinâmica, reconhecendo a sua importância e o seu valor. Estes resultados confirmam que de facto a digitalização desempenha um papel central no processo da comunicação, promovendo uma maior rapidez, eficiência e acessibilidade à informação interna.

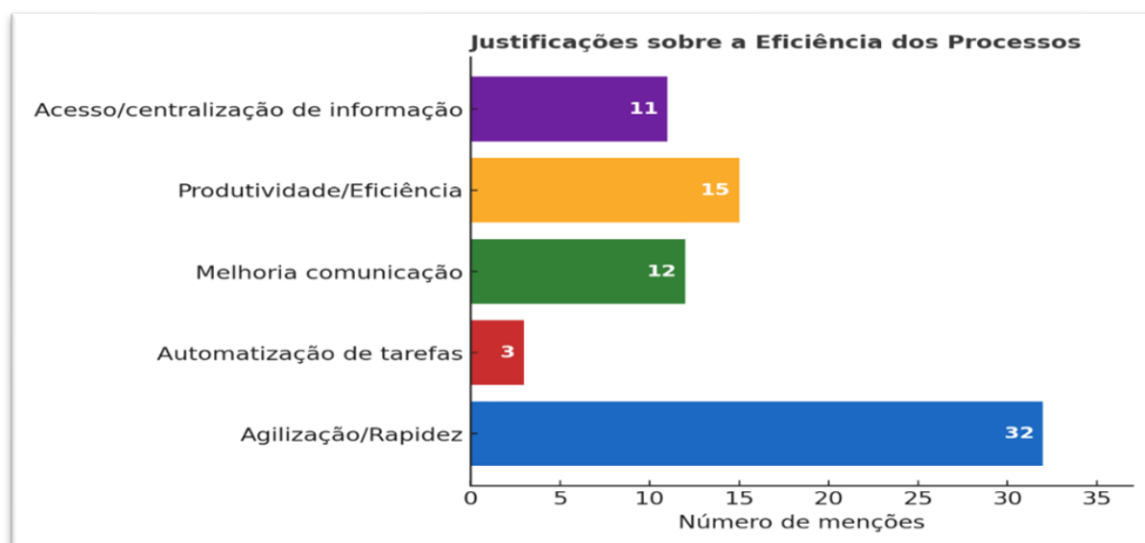
Gráfico 10 - Percepção do Impacto das Novas Tecnologias na Eficiência dos Processos



Fonte: Elaboração própria.

Estes resultados demonstram uma percepção quase singular de que efetivamente as novas tecnologias aumentaram a eficiência dos processos. A esmagadora maioria dos colaboradores (86 colaboradores) afirmaram a existência do impacto das novas tecnologias e apenas 2 colaboradores manifestam alguma incerteza. Estes dados confirmam a importância das ferramentas digitais na otimização das tarefas, na redução do tempo de execução das mesmas e numa maior produtividade.

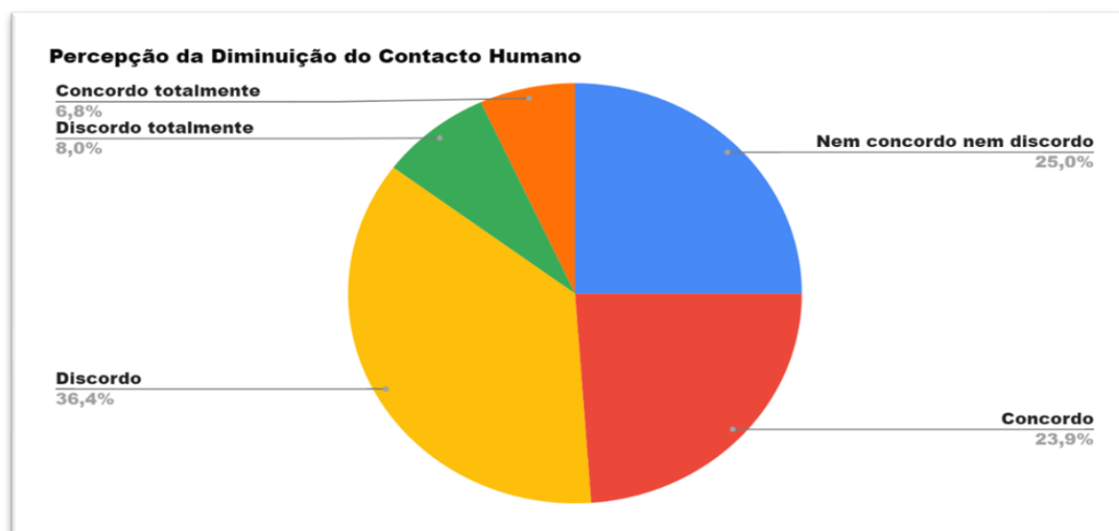
Gráfico 11 - Justificações



Fonte: Elaboração própria.

As respostas abertas encontram-se em concordância com os resultados do gráfico anterior e neste caso, conseguimos perceber alguns dos motivos apresentados pelos colaboradores. Após uma análise a cada resposta, foram colocadas por grupos e aqui são apresentadas somente as mais mencionadas. De facto, os colaboradores confirmam que o principal contributo está relacionado com a agilização e rapidez dos processos, segue-se depois a referência à produtividade e a uma maior eficiência e por fim, uma melhoria no contexto da comunicação interna juntamente com a centralização de informação. No conjunto, estas perceções reforçam que a digitalização tem permitido ganhos práticos e o seu impacto é notório e muito positivo.

Gráfico 12 - Percepção da Diminuição do Contacto Humano Com o Uso das Novas Tecnologias

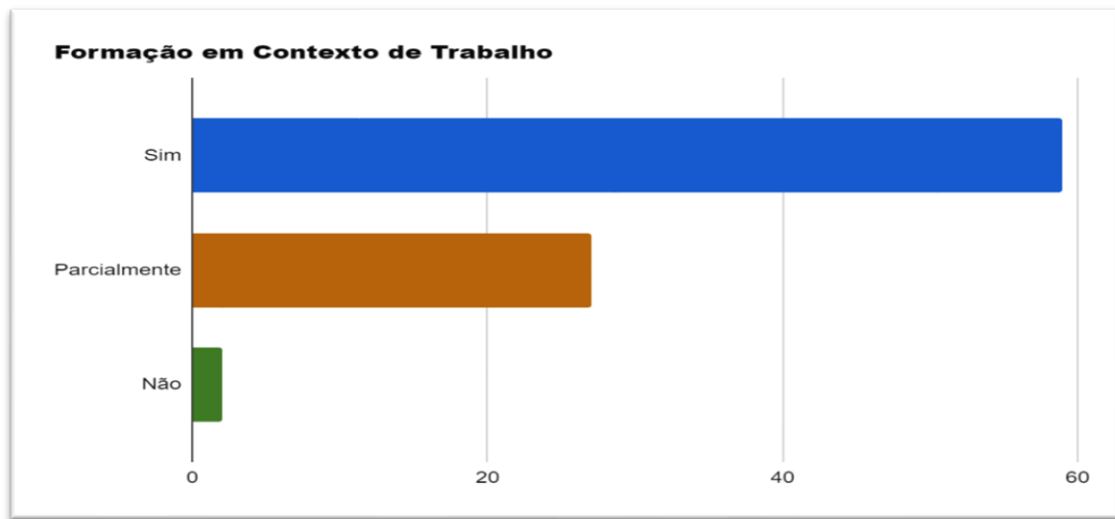


Fonte: Elaboração própria.

Os dados revelam que a maioria dos colaboradores não associa a introdução de novas tecnologias a uma redução significativa do contacto humano. A tendência é de manutenção do equilíbrio entre a tecnologia e o contacto humano, embora exista um pequeno grupo que manifesta alguma preocupação referente ao risco de desumanização em contexto de trabalho.

3.3.2.4 Apoio e Formação

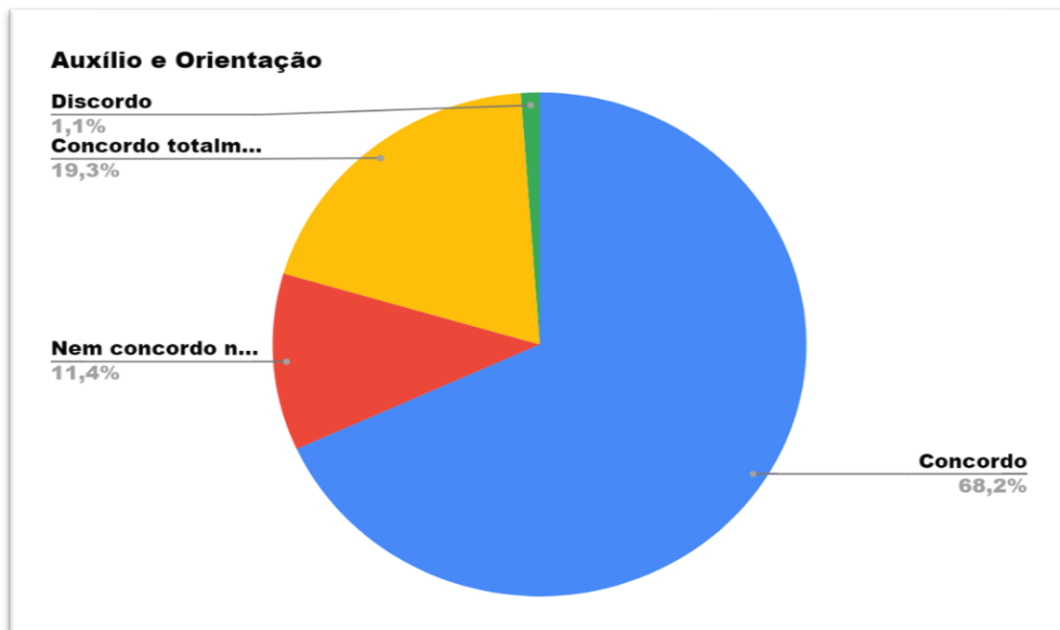
Gráfico 13 - Adequação da Formação Recebida



Fonte: Elaboração própria.

É possível observar que a maioria dos colaboradores recebeu uma formação adequada para utilizar as ferramentas digitais, o que demonstra um esforço positivo da empresa neste aspeto. Ainda assim, 30% indicaram ter tido apenas uma preparação parcial, o que evidencia espaço para futuras melhorias. Apenas uma pequena percentagem afirmou não ter recebido qualquer tipo de formação, representando um valor pouco significativo, mas que não deve ser ignorado.

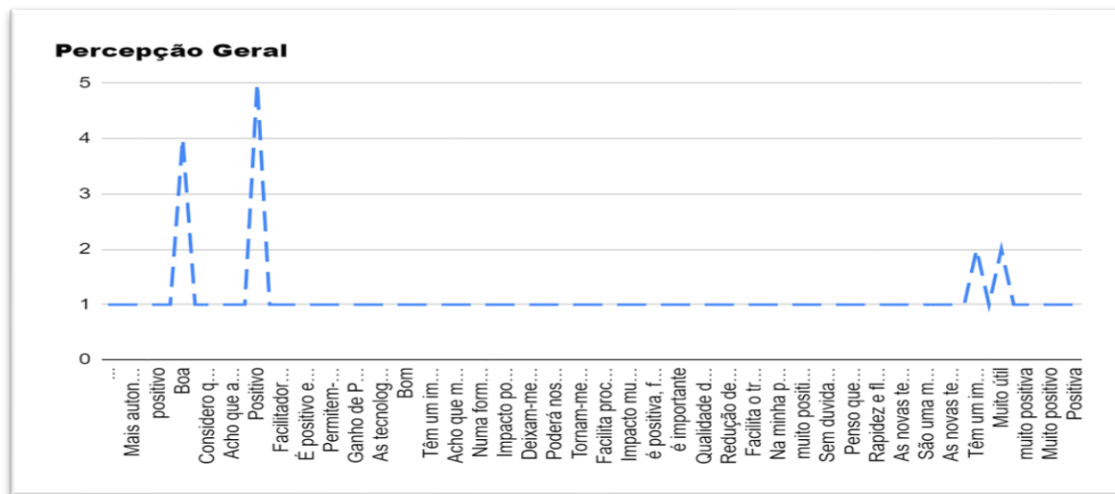
Gráfico 14 - Orientação na Adaptação às Novas Tecnologias



Fonte: Elaboração própria.

3.3.2.5 Percepção Global e Sugestões de Melhoria

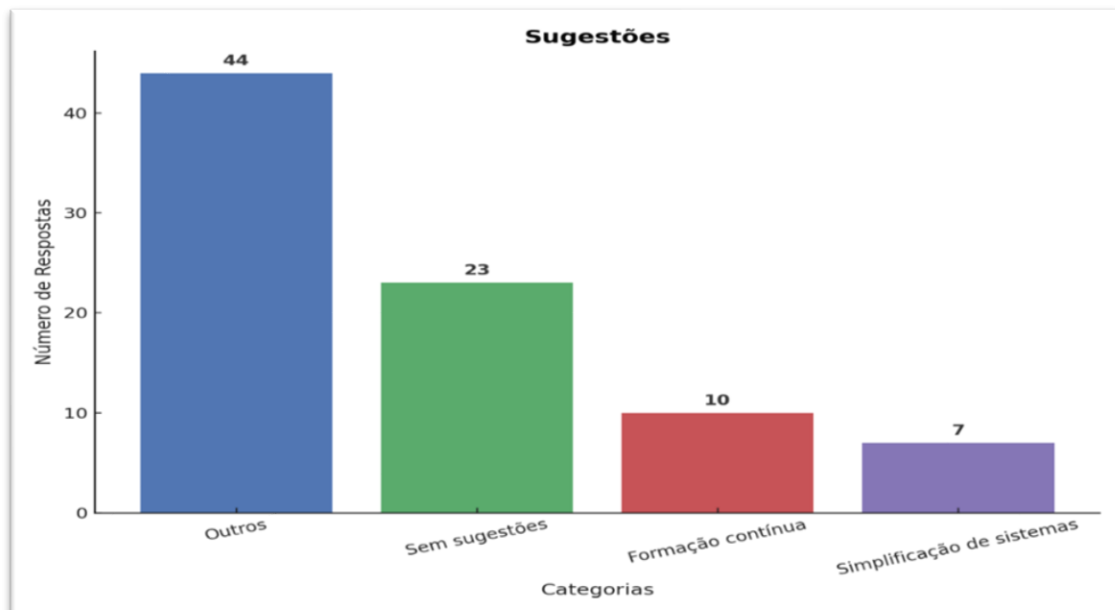
Gráfico 16 - Percepção Geral Sobre o Impacto das Novas Tecnologias no Desempenho Profissional



Fonte: Elaboração própria.

Os resultados indicam que a grande maioria apresenta uma concepção positiva relativamente ao impacto das novas tecnologias no seu desempenho profissional. As respostas evidenciam melhorias na rapidez da execução de tarefas, maior autonomia na gestão de trabalho e uma sensação geral referente ao aumento de eficiência. Estes dados, reforçam a ideia de que efetivamente a digitalização é capaz de gerar bastantes benefícios e vantagens para o dia a dia de trabalho.

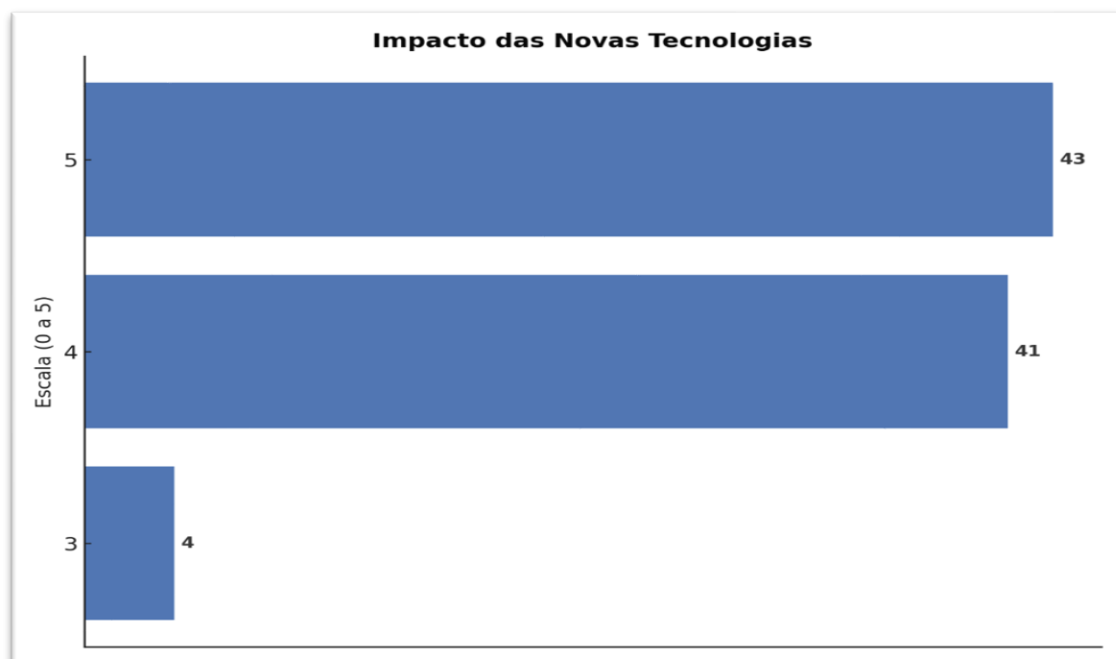
Gráfico 17 - Sugestões Para a Implementação e Uso de Novas Tecnologias



Fonte: Elaboração própria.

A categorização das respostas evidencia que uma parte significativa dos colaboradores (44 respostas) apresentou sugestões muito diversificadas, enquadradas na categoria “outros”, o que reflete a heterogeneidade das perceções individuais. Em contrapartida, 23 participantes afirmaram não ter recomendações adicionais, o que pode indicar um grau satisfatório. Entre as sugestões mais consistentes destacam-se a valorização da formação contínua (10 respostas), direcionada como fundamental para o acompanhamento em ritmo acelerado das mudanças digitais, como também, a simplificação de sistemas, o que reforça a necessidade de tornar os processos mais intuitivos e menos complexos. Estes dados manifestam que embora exista um reconhecimento generalizado sobre o impacto positivo das novas tecnologias, a eficácia da sua implementação depende sempre de um investimento constante na capacitação e no uso das plataformas digitais.

Gráfico 18 - Impacto das Novas Tecnologias na Adecco



Fonte: Elaboração própria.

A análise dos resultados demonstra uma perceção global bastante positiva sobre o impacto das tecnologias na organização. A maioria dos inqueridos avaliou esse impacto com valores entre 4 e 5, o que revela um reconhecimento claro da relevância das ferramentas digitais na melhoria dos processos internos e no aumento da eficiência. Notam-se ainda algumas respostas situadas no nível intermédio da escala (3), o que

sugere que embora a tecnologia seja amplamente valorizada, existe espaço para aperfeiçoar a sua aplicação. Registos mais baixos não foram mencionados no conjunto dos inquiridos. No geral, os dados confirmam que a digitalização é vista como um fator amplamente aceite e aprovado pelos colaboradores da Adecco.

3.3.3 Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos permitiram compreender o impacto das novas tecnologias numa organização muito desenvolvida como a Adecco. De uma forma geral, é possível observar que os colaboradores reconhecem a importância crescente das ferramentas digitais e associam a sua utilização a ganhos de eficiência, rapidez e qualidade nos processos.

O perfil dos inquiridos mostra uma equipa com diferentes idades e níveis de experiência, o que reflete numa diversidade interna e esta heterogeneidade traduz-se na forma de como os colaboradores se adaptam à inovação tecnológica, isto é, os mais jovens propendem a apresentar uma maior familiaridade com as ferramentas digitais, enquanto os mais experientes evidenciam a necessidade de reforçar a sua formação para conseguirem gerir certas transições digitais.

A análise do uso das novas tecnologias demonstra que as plataformas digitais estão totalmente enraizadas no quotidiano da empresa. Todos os inquiridos recorrem diariamente a diversas plataformas digitais o que torna estes elementos como indispensáveis para o desempenho das funções. No que diz respeito ao impacto percebido, a grande maioria reconhece benefícios bastantes claros: uma maior fluidez e rapidez, simplificação das tarefas, otimização dos processos e menos tempo perdido. Contudo, surgem também alguns riscos associados, nomeadamente a diminuição do contacto humano e a perceção de que a tecnologia tem bastantes fragilidades e os sistemas de segurança devem de ser bastante rigorosos para não se correr qualquer tipo de risco.

Relativamente ao processo de formação, este surge como um dos aspetos mais sensíveis. Embora vários colaboradores tenham indicado que receberam uma preparação adequada, uma parte significativa considera que essas ações de formação poderiam ser mais frequentes e aprofundadas. Este dado propõe que devido à rápida evolução tecnológica é necessário um investimento contínuo evitando assim obstáculos no desempenho.

Em conclusão, as análises das perspectivas para o futuro apontam para nítidas prioridades: reforço na formação, melhorar a integração entre diferentes plataformas digitais e garantir que as novas tecnologias sejam utilizadas como um complemento e não como um substituto. Estas hipóteses manifestam uma consistência coletiva sobre os benefícios e limitações da transformação digital, bem como a vontade de participar ativamente na construção de soluções que potenciem a eficiência operacional e a qualidade do serviço.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE CRÍTICA DO ESTÁGIO

A realização do estágio curricular na Adecco representou uma etapa de grande relevância educativa e pessoal no meu percurso académico e profissional. Durante este período tive a oportunidade de aprofundar diversas competências técnicas e organizacionais assim como desenvolver perspetivas críticas e pareceres sobre as oportunidades e os desafios do mercado de consultoria de Recursos Humanos, num contexto marcado pela crescente digitalização.

A integração na organização foi bastante positiva e acolhedora. Desde o primeiro momento fui acolhido de forma calorosa pela equipa, liderada pela Diretora de Delegação, Ana Sampaio e pela *Team Leader*, Inês Nascimento. Este ambiente de trabalho facilitou a adaptação a uma realidade profissional marcada por bastantes exigências, mas também por uma cultura organizacional baseada na entajuda, partilha de conhecimento e acima de tudo, no espírito de equipa. O acompanhamento próximo de toda a equipa foi determinante para que rapidamente conseguisse compreender todo o funcionamento interno, assim como os seus fluxos de trabalho, as suas prioridades, tal como as suas estratégias e objetivos a concretizar, o que, efetivamente me ajudou a criar condições favoráveis para o meu crescimento e desenvolvimento na organização.

Ao longo do estágio tive a oportunidade de desempenhar funções que me colocaram em contacto direto com clientes e candidatos, acabando por proporcionar uma visão prática sobre a complexidade dos processos num contexto real. Entre as principais tarefas destaco a análise de dados, a triagem curricular, assim como o agendamento e participação em entrevistas, bem como o acompanhamento dos candidatos ao longo do processo. Esta proximidade permitiu compreender não apenas os requisitos técnicos e académicos que os clientes procuram, mas também, as expectativas, constrangimentos e possíveis dúvidas que os candidatos trazem consigo. A experiência de interagir com diferentes tipos de perfis, em particular nos setores mais competitivos, revelou-se uma aprendizagem bastante rica sobre a importância de alguns fatores como a empatia, uma boa comunicação e a capacidade de criar relações de confiança, tanto com os candidatos como com os clientes.

Não obstante, o percurso não esteve isento de dificuldades. Uma das maiores exigências sentidas foi a necessidade de lidar com prazos muito curtos para apresentar resultados, o que exigiu de mim uma capacidade acrescida de organização e de priorização de tarefas. Acresce ainda o desafio de trabalhar com perfis demasiado específicos, onde os requisitos técnicos eram de tal forma detalhados que a margem de candidatos elegíveis

era bastante reduzida e por vezes até nula. Este fator obrigava a uma pesquisa aprofundada e a uma comunicação constante e direta, tanto com a equipa como também com o cliente, para assim, conseguir clarificar as expectativas e ajustar todo o processo de consultoria. Outro obstáculo prendeu-se com o contexto salarial de determinados candidatos e as respetivas vagas, uma vez que, por vezes as expectativas salariais não correspondiam às condições oferecidas, o que originava desistências ou o prolongamento do processo. A adaptação às ferramentas digitais constituiu também um desafio numa fase inicial. O uso diário de plataformas internas, como por exemplo, o *Recruiter*, implicou um esforço acrescido de aprendizagem e de prática contínua. Apesar disso, com o apoio da equipa e através de estratégias como *checklists*, registos dos procedimentos e pedidos constantes de *feedback*, consegui gradualmente superar estas dificuldades e com isso, transformei as minhas limitações em oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento e melhoria.

Paralelamente aos aspetos mais técnicos, este estágio permitiu-me desenvolver competências interpessoais de grande relevância. A necessidade constante de comunicar com os colegas de trabalho, com os candidatos e com os clientes, obrigou-me a melhorar a minha assertividade, atenção ao detalhe e a capacidade de criar empatia em diversas situações. Este contacto direto reforçou também a minha noção de que a consultoria em recursos humanos exige não apenas o domínio de certas ferramentas e processos, mas sobretudo a sensibilidade para lidar com as pessoas, compreender as suas necessidades e alinhar as expectativas com a realidade do mercado. A minha motivação pessoal juntamente com o contexto académico, ajudaram-me a criar dinâmicas positivas no contexto da equipa, a colaborar ativamente em projetos de diferentes áreas, assim como, a contribuir para um ambiente mais produtivo ao mesmo tempo que me providenciou uma oportunidade para refletir sobre o meu próprio impacto e eficácia nas funções desempenhadas.

De um ponto de vista académico, este estágio funcionou como um verdadeiro laboratório de aprendizagem. A articulação entre os conteúdos lecionados no decorrer da minha caminhada académica e a realidade da Adecco permitiu-me aplicar variados conceitos estudados juntamente com áreas de interesse como é o caso das novas tecnologias, adequando-os a uma prática mais específica no setor. A elaboração e a aplicação do inquérito para uma investigação académica e profissional sobre o impacto das novas tecnologias, reforçou esta ligação entre o fator teórico e prático, ao mesmo

tempo que proporcionou experiência na recolha e na análise de dados num contexto real. Esta dimensão de investigação contribuiu de uma forma bastante decisiva para consolidar competências de planeamento, execução e de reflexão crítica, procedimentos essenciais tanto para o percurso académico como profissional.

A nível pessoal a experiência revelou-se igualmente enriquecedora. O facto de ter de lidar diariamente com desafios reais, de sentir a pressão dos prazos e de participar em processos com um impacto direto tanto nos candidatos como nos clientes, fez com que eu desenvolvesse uma maior maturidade profissional e uma capacidade acrescida de resiliência. Esta experiência efetivamente marcou uma jornada muito positiva na minha vida e eu sinto-me bastante grato por me terem aceitado e confiado no meu trabalho.

No balanço global considero que o estágio na Adecco superou as minhas expectativas, tanto pelo ambiente inclusivo e dinâmico, como pela possibilidade de contribuir ativamente nos processos. O contacto com situações reais, a participação em decisões e a aprendizagem contínua proporcionaram-me uma base bastante sólida para o meu futuro profissional, preparando-me para enfrentar os desafios de um mercado em constante transformação. Em suma, esta jornada permitiu-me consolidar e expandir os conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso académico com o percurso profissional. Estou convicto de que as competências, valores e todas as aprendizagens desenvolvidas ao longo do estágio serão determinantes para o meu percurso profissional, num contexto em que a inovação tecnológica e a humanização dos processos caminham lado a lado.

A realização deste relatório permitiu desenvolver uma reflexão crítica e integrada sobre o impacto das novas tecnologias na área dos recursos humanos, tendo como base a minha experiência prática na Adecco. O percurso executado teve como objetivo principal compreender de que forma é que a digitalização e a inovação tecnológica estão a transformar os processos relacionados com a área, onde a conjugação entre a revisão de literatura e o estudo de caso apresentado, possibilitou obter uma visão integral e atualizada sobre os desafios e as oportunidades que a área dos recursos humanos enfrenta.

A revisão de literatura evidenciou que as transformações em curso na área estão bem longe de se limitarem apenas à substituição das tarefas administrativas pelos sistemas digitais. Muito pelo contrário, confirmaram as perspetivas de diferentes autores que sublinham que a dimensão humana continua a ser fulcral para o sucesso da transformação digital. Foi possível verificar que a introdução de ferramentas digitais como a inteligência artificial, *Big Data* ou até mesmo o *People Analytics*, embora ofereça ganhos significativos em termos de eficiência, rapidez e precisão nos processos, só consegue gerar resultados sustentáveis quando é acompanhada por uma estratégia organizacional clara, pelo desenvolvimento de competências digitais e pela promoção de uma cultura de adaptação contínua.

A análise empírica reforçou que a maioria dos profissionais reconhece os benefícios das novas tecnologias, sobretudo na potencialização dos processos de recrutamento e seleção, na melhoria da comunicação e no acesso rápido a todo o tipo de informação. Ao mesmo tempo, surgiram certas preocupações relacionadas com a necessidade de incrementar alguns aspetos como é o caso da formação contínua, a resistência perante determinadas ferramentas e o risco de desumanização.

Do ponto de vista pessoal e académico, o estágio na Adecco estabeleceu uma oportunidade singular de crescimento e de consolidação de competências, permitindo colocar na prática os conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização do ISCAP. De facto, a experiência prática proporcionou o desenvolvimento das minhas aptidões e das minhas competências interpessoais que são essenciais para o meu futuro profissional, colocou à prova a minha destreza e acima de tudo, permitiu-me fazer bastante *networking* o que viabilizou expandir a minha rede de contactos.

Em suma, o relatório evidencia o facto de que a introdução de novas tecnologias na gestão de recursos humanos representa um movimento irreversível capaz de transformar profundamente os processos e reforçar a competitividade das organizações. No entanto, também demonstra que o verdadeiro impacto das ferramentas só se concretiza quando existe uma articulação equilibrada entre a inovação tecnológica e a valorização do capital humano. No caso da Adecco, validou que embora as plataformas digitais e a inteligência artificial permitam obter ganhos expressivos em termos de eficiência, rapidez e alcance, persistem ainda desafios relacionados com a adaptação dos colaboradores, com a necessidade da formação contínua, com a gestão de dados e, bem assim, com o risco da desumanização. A experiência prática presenciada no estágio revelou que, de facto, o futuro da área não irá depender somente da capacidade de integrar novas tecnologias, mas também da capacidade de preservar a centralidade da “pessoa” dentro da organização. Desta forma, o presente relatório constitui um ponto de partida consistente para futuras investigações e para o desenvolvimento de um percurso sustentado no equilíbrio entre a inovação, a responsabilidade e a humanização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco Portugal. (2025). *Site oficial da Adecco Portugal*.
- Amalina, N.. (2024). The role of artificial intelligence in digital recruitment: A systematic review of 35 studies. *Syntax Idea Journal of Social Sciences*, 6(1), 45-63.
- American Psychological Association. (2023). *Work in America Survey: Workplaces as engines of psychological health and well-being*. American Psychological Association.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Audrin, B., Audrin, C., & Salamin, X. (2024). *Digital skills at work – Conceptual development and empirical validation of a measurement scale*. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123279.
- Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., & Richards, D. (2022). *AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context*. *Information Systems Frontiers*, 24(3), 857–875.
- Batool, A., Zowghi, D., & Bano, M. (2023). *Responsible AI governance: A systematic literature review* (arXiv preprint arXiv:2401.10896).
- Baydili, İ. T., & Tasci, B. (2025). Predicting employee attrition: XAI-powered models for managerial decision making. *Systems*, 13(7), 583.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing human assets: The groundbreaking Harvard Business School program*.
- Bersin, J. (2019). *HR technology market 2019: Disruption ahead*. Deloitte.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Bodie, M. T., Cherry, M. A., McCormick, M. L., & Tang, A. (2017). The law and policy of people analytics. *University of Colorado Law Review*, 88(4), 961–1042.

- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2017). The historical context of talent management. In D. G. Collings, K. Mellahi, & W. F. Cascio (Eds.), *The Oxford handbook of talent management* (pp. 23–40). Oxford University Press.
- Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., & Winsborough, D. (2017, May 25). The future of recruitment: How AI and big data will change hiring and performance management. *Harvard Business Review*
- Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 567.
- Chun, J. S., De Cremer, D., Oh, E.-J., & Kim, Y. (2024). What algorithmic evaluation fails to deliver: Respectful treatment and individualized consideration. *Scientific Reports*, 14, 25996.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Dima, J., Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., & Giraud, L. (2024). *The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: Opportunities and challenges. Frontiers in Psychology*, 15, 1360401.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. D. (2017). *International Human Resource Management* (7th ed.).
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). *Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data – evolution, challenges and research agenda. International Journal of Information Management*, 48, 63–71.
- Fombrun, C., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. Wiley.

- Gartner. (2023). *HR digital transformation: An HR leader's guide*. Academy to Innovate HR (AIHR). Retrieved from <https://www.aihr.com/blog/hr-digital-transformation/>
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário* (2.^a ed.). Edições Sílabo.
- IBM Institute for Business Value. (2024). *IBM Global AI Adoption Index 2024*. IBM Corporation.
- IBM Institute for Business Value. (2025, August 22). *The leap to value: Productivity, skills, and a new kind of workforce — AI-powered productivity: Human resources*. IBM.
- IDC. (2024). *IT skills shortage expected to impact nine out of ten organizations by 2026*, IDC press release.
- Joint Research Centre. (2025, 5 de março). *How to reach the EU target of 80% of adults with basic digital skills by 2030: Understanding the digital skills gaps in the European Union*. European Commission.
- Konar, K., Das, S., Das, S., & Misra, S. (2025). *Employee attrition prediction using Bayesian optimized stacked ensemble learning and explainable AI*. *SN Computer Science*, 6, Article 672.
- Korn Ferry. (2018). *The \$8.5 trillion talent shortage: How the global talent crunch could cost nations and companies billions*. Korn Ferry Institute.
- Kotter, J. P. (1997). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139.
- Lévy, P. (2020). *L'intelligence collective à l'ère du numérique*. Paris: Éditions La Découverte.
- LinkedIn Learning. (2018). *2018 Workplace Learning Report: The rise and responsibility of talent development in the new labor market*. LinkedIn Corporation.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2016). *Human Resource Management at Work* (6th ed.). Kogan Page.

Marr, B. (2018). *Data-driven HR: How to use analytics and metrics to drive performance*. Kogan Page Publishers.

McKinsey & Company. (2022). American Opportunity Survey: Flexible Work. McKinsey Global Institute.

McKinsey & Company. (2022). *The State of Organizations 2022: Ten shifts transforming organizations*. McKinsey & Company.

McKinsey Global Institute. (2024). *A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond*. McKinsey & Company.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.

Nawaz, N., et al. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources: Impact on practices and outcomes. *ScienceDirect*.

Parry, E., & Strohmeier, S. (2014). HRM in the digital age: Digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), 1259–1266.

Porkodi, R., Shalini, G., & Anitha, P. (2025). Generative AI in HR: Opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management Research*, 10(1), 2535. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2025.10.1.2535>

Rigotti, C., & Fosch-Villaronga, E. (2024). *Fairness, AI & recruitment*. *Computer Law & Security Review*, 53, 105966.

Robert Walters Portugal. (2025, 19 de março). *Mais de 97 milhões de novos empregos até 2025: como é que o mercado vai reagir?*

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2023). *Metodologia de pesquisa* (7ª ed.). McGraw-Hill.

Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text* (3rd ed.). Thomson Learning.

Strohmeier, S. (2020). *Digital human resource management: A conceptual clarification*. *German Journal of Human Resource Management*.

Strohmeier, S., & Parry, E. (2014). HRM in the digital age: Digital changes and challenges of the HR profession [Guest editorial]. *Employee Relations*, 36(4), 314–318.

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). *Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward*. *California Management Review*, 61(4), 15–42.

Tung, R. L. (2016). *New perspectives on human resource management in a global context*. *Journal of World Business*, 51(1), 142–152.

Ulrich, D. (1998). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160–174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>

Wang, X., et al. (2024). *Digital Capabilities and Ambidextrous Innovation*. *Sustainability*, 16(23), 10611.

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66.

Weng, Y., & Nanda, A. (2024). *The future of work: AI and automation in human resource operations and employee experience*. *Nanotechnology Perceptions*, 20(7), 61–71.

Wieringa, M. (2020). *What to account for when accounting for algorithms: A systematic literature review on algorithmic accountability*. In *Proceedings of FAT* '20* (pp. 1–18).

World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum.

World Health Organization. (2019). *Burn-out an “occupational phenomenon”*: *International Classification of Diseases (ICD-11)*. World Health Organization.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE

Instrumento de Recolha de Dados: Questionário Aplicado aos Colaboradores da Adecco Porto Título

Este apêndice apresenta o questionário aplicado aos colaboradores da Adecco Porto, estruturado em cinco grupos, em conformidade com o enquadramento teórico e os objetivos do estudo.

Grupo 1 - Perfil Sociodemográfico e Profissional

- Distribuição por género
- Faixa etária dos colaboradores
- Tempo de trabalho na Adecco
- Áreas de atuação

Grupo 2 - Utilização das Novas Tecnologias em Contexto de Trabalho

- Níveis da utilização das ferramentas digitais em contexto de trabalho
- Principais tecnologias mais utilizadas
- Conforto na utilização das ferramentas digitais

Grupo 3 – Impacto das Novas Tecnologias

- Impacto das novas tecnologias na elaboração de tarefas
- Contributo das ferramentas digitais na comunicação interna
- Visão do impacto das ferramentas digitais relativamente à eficiência nos processos
- Justificações elaboradas pelos colaboradores
- Perceção da diminuição do contacto humano

Grupo 4 – Apoio e Formação

- Formação obtida
- Orientação no processo de adaptação
- Principais desafios

Grupo 5 – Perceção Global e Sugestões de Melhoria

- Visão geral relacionada com o desempenho profissional
- Sugestões para a implementação e utilização das novas tecnologias

- Impacto geral das novas tecnologias na Adecco

O presente questionário foi aplicado em formato digital, via e-mail interno pelos responsáveis dos recursos humanos da organização. A amostra é referente a todos os colaboradores que executam funções diretas ou indiretas na delegação do Porto. Esta base permitiu recolher dados qualitativos e quantitativos, dando origem a uma análise estatística e a uma caracterização dos paradigmas mais relevantes relacionados com o impacto das novas tecnologias.