



**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**

PROJETO DE MESTRADO

SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA

BRANCO & CARREIRO, LDA

Aires Manuel Do Couto Medeiros



**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

PROJETO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA EMPRESA

BRANCO & CARREIRO, LDA

Aires Manuel Do Couto Medeiros

Projeto para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob orientação da

Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Dias Faria

Ponta Delgada, Setembro 2016

## Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família e amigos:

Em especial, à minha mãe pelo carinho e dedicação incondicionais;

As minhas irmãs pela força e boa disposição;

Aos meus amigos pelo apoio e ânimo nos momentos mais difíceis!

## AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho exigiu da minha parte e dos que me rodeiam um esforço adicional a vários níveis. Neste sentido, agradeço a todos os que, de uma forma ou outra, contribuíram para que fosse possível realizar este trabalho. Por essa razão, manifesto a minha profunda gratidão.

Assim, começo por agradecer à Universidade dos Açores, em especial à minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Doutora Sandra Dias Faria, pela ajuda, empenho e dedicação que muito contribuíram para a elaboração deste trabalho.

À minha família, em especial à minha mãe, que durante toda a minha vida tem sido um exemplo de valores importantes como o carinho, o trabalho, a perseverança, a luta, a igualdade, o acreditar que é possível e portanto, a primeira responsável pela pessoa que sou hoje. Não poderia deixar de expressar o meu agradecimento particular às minhas irmãs que sempre me apoiaram neste percurso, em especial à Marina que me encorajou e me passou o entusiasmo que me fez inscrever no mestrado.

Agradeço igualmente a Branco & Carreiro, Lda., na pessoa Dr. André Carreiro, pela oportunidade e voto de confiança na implementação do projeto na entidade. Não menos importante, gostaria de agradecer à responsável pela gestão dos Recursos Humanos, Dra. Ana Aragão Tavares, pela disponibilidade e apoio demonstrados no decurso do projeto.

Enfim, a todos que participaram de forma direta e indireta nesta conquista.

Muito Obrigado!

## **Resumo:**

O mundo tem assistido a profundas alterações aos mais variados níveis, a mudança é uma constante incontornável nos dias que correm e a grande responsável pelo ambiente agitado em que vivemos. Neste contexto, a busca pela vantagem competitiva tem levado as organizações a valorizarem as pessoas e a desenvolverem esforços no sentido de atrair e fixar os indivíduos que melhor se ajustem às suas necessidades. As entidades procuram fomentar a produtividade e a competitividade e, simultaneamente, circunscrever os custos associados à rotatividade de pessoal.

Hoje o capital humano traduz o conhecimento, as competências e a capacidade de gerar valor para as organizações. É neste contexto que se introduz os conceitos de recrutamento e seleção.

O estudo desenvolvido em torno do recrutamento e seleção destina-se a analisar o processo de agregar pessoas, desdobrando as etapas do processo e evidenciando os efeitos negativos da rotatividade de pessoal na produtividade e na competitividade das organizações. Com base nas fundamentações do estudo realizado procedeu-se ao desenvolvimento e implementação de um sistema de R&S na empresa Branco & Carreiro, Lda. que, entre outros, contemplou o desenvolvimento de dois manuais de procedimentos de apoio ao R&S e a definição dos pressupostos de duas ferramentas informáticas de apoio, nomeadamente, o *site* Institucional e o programa de gestão de processos de recrutamento e seleção de pessoal.

**Palavras-chave:** Recursos humanos, processos, procedimentos, competitividade, rotatividade de pessoal, recrutamento, seleção.

## **Abstract**

World has seen profound changes at several levels in the past years. Change is just an inevitable reality in these days and the main responsible for the agitated environment where we live. In this context, the search for competitive advantage has led organizations to recognize the value of people. And, at the same time, organizations make efforts in the sense to attract and retain individuals that best-suit their needs. Organizations are seeking to increase productivity, competitiveness and, simultaneously, limit the costs associated with turnover.

Today human capital means knowledge, skills and ability that just human resources have in order to create value for organizations. In this context, the concepts of recruitment and selection are introduced.

The study developed around the process of recruitment and selection is designed to analyze the process to add people to the organizations, developing stages of the process and showing the negative effects of turnover on productivity and competitiveness of organizations. Based on the study fundamentals, it follows the development and implementation of an R&S system in the organization Branco & Carreiro, Lda, which among others, includes the development of two procedure manuals to support the R&S and the definition of the assumptions of two support IT tools, namely, the corporate website and the software for recruitment management and human resources selection process.

**Keywords:** Human resources, process, procedures, competitiveness, turnover, recruitment and selection.

## Índice

<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>10</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>11</b>
<b>Lista de Abreviaturas .....</b>	<b>12</b>
<b>Lista de Anexos .....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução .....</b>	<b>14</b>
1.1. Propósitos do Trabalho .....	16
1.2. Estrutura do Trabalho .....	17
<b>Capítulo 2 – Enquadramento Teórico .....</b>	<b>19</b>
2.1. Introdução .....	19
2.2. Conceito de Gestão de Recursos Humanos .....	21
2.3. Processos da Gestão de Pessoas.....	24
2.4. Mercado de Trabalho .....	26
2.5. Mercado de Recursos Humanos .....	28
2.6. Recrutamento e Seleção.....	30
2.6.1. Recrutamento de Pessoas.....	33
2.6.1.1. Fontes do Recrutamento .....	36
2.6.1.1.1. Recrutamento Interno .....	37
2.6.1.1.2. Recrutamento Externo .....	39
2.6.1.1.3. Recrutamento Misto.....	42
2.6.2. Seleção de Pessoas.....	43
2.6.2.1. Seleção como Processo Comparativo .....	45
2.6.2.2. Seleção como Processo de Decisão .....	47

2.6.2.3. Bases para a Seleção de Pessoas .....	50
2.6.2.4. Confiabilidade e Validade dos Métodos de Seleção .....	52
2.6.2.5. Técnicas de Seleção .....	53
2.7. Conclusão.....	60
2.8. Questões levantadas pelos Autores.....	62
<b>Capítulo 3 – A Empresa .....</b>	<b>63</b>
3.1. Caracterização da empresa.....	63
3.2. Referencial histórico .....	64
3.3. Estrutura organizacional .....	65
3.4. A Gestão de Recursos Humanos na Empresa.....	67
<b>Capítulo 4 – Implementação do Sistema Recrutamento e Seleção.....</b>	<b>70</b>
4.1. Introdução .....	70
4.2. Análise envolvente.....	71
4.2.1. Análise do mercado .....	71
4.2.2. Análise da concorrência.....	72
4.2.3. Análise da empresa .....	74
4.3. Fases do Trabalho .....	76
4.3.1. Elaboração e desenho do manual de procedimentos de Recrutamento .....	76
4.3.2. Elaboração e desenho do manual de procedimentos de Seleção .....	86
4.3.3. Pressuposto das ferramentas de apoio .....	97
4.3.3.1. <i>Site</i> institucional.....	98
4.3.3.2. Programa - Gestão de Processos de Recrutamento e Seleção .....	99
4.3.4. Implementação do Sistema Recrutamento e Seleção .....	106
4.3.5. Elaboração da síntese conclusiva.....	108

<b>Capítulo 5 – Análise Crítica Projeto .....</b>	<b>110</b>
5.1. Dificuldades na implementação.....	110
5.2. Sugestões de melhoria .....	112
<b>Capítulo 6 – Conclusões e Implicações do Estudo .....</b>	<b>114</b>
6.1. Contributos teóricos e implicações práticas.....	114
6.2. Limitações do estudo e pistas de investigação futura .....	115
<b>Bibliografia .....</b>	<b>116</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>120</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição sumária da entidade .....	63
Tabela 2 - Gestão de Recursos Humanos - Branco & Carreiro, Lda.....	68
Tabela 3 - Descrição sumária do principal concorrente local.....	73
Tabela 4 - Descrição sumária do principal concorrente em Portugal continental .....	74
Tabela 5 - Fases da implementação do processo de R&S .....	76
Tabela 6 - Etapas do processo de Recrutamento .....	76
Tabela 7 - Exemplo de anúncios redigidos corretamente .....	85
Tabela 8 - Etapas do processo de Seleção .....	86
Tabela 9 - <i>Links</i> para aplicação de testes e técnicas de simulação .....	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do trabalho .....	17
Figura 2 - Relacionamento entre o MRH e MT .....	29
Figura 3 - Seleção de pessoal como um processo de comparação.....	45
Figura 4 - Seleção de pessoal como um processo de decisão .....	48
Figura 5 - Organigrama da Branco & Carreiro, Lda.....	66
Figura 6 - Painéis principais do programa de R&S .....	99
Figura 7 - Painéis do Recrutamento (Programa de R&S).....	100
Figura 8 - Painéis da Seleção (Programa de R&S).....	103

## LISTA DE ABREVIATURAS

AF	Análise de Funções
CC	Contabilistas Certificados
CH	Capital Humano
CV	Currículo Vitae
DF	Descritivo de Funções
GARH	Gestão Administrativa de Recursos Humanos
GP	Gestão das Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
MRH	Mercado Recursos Humanos
MT	Mercado Trabalho
PE	Planeamento Estratégico
PERH	Planeamento Estratégico de Recursos Humanos
R&S	Recrutamento e Seleção
RH	Recursos Humanos
RI	Recrutamento Interno
RE	Recrutamento Externo

## LISTA DE ANEXOS

Anexo I – Formulário de candidatura .....	121
Anexo II – Formulário de requisição de pessoal .....	123
Anexo III – Formulário análise e descritivo de funções .....	125
Anexo IV – Formulário de avaliação (Entrevista de Seleção).....	130
Anexo V – Inquérito Satisfação (Candidato).....	132
Anexo VI – Inquérito Satisfação (Organizações).....	136
Anexo VII – Site Institucional (antigo) .....	140
Anexo VIII – Site Institucional (novo).....	143
Anexo IX – Programa gestão processos R&S .....	154

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Desde o final do século XX, o mundo tem assistido a profundas alterações aos mais variados níveis, nomeadamente, no contexto socioeconómico, tecnológico, político e cultural. Alguns dos fatores que mais contribuíram para estas alterações estão relacionados com a globalização dos mercados, com os avanços tecnológicos e com as alterações comportamentais dos indivíduos. Costa (2003) refere que a mudança é uma constante incontornável dos dias de hoje e a grande responsável pelo ambiente agitado em que vivemos.

A persistência dos sintomas anteriormente referidos em muito tem contribuído para que as empresas tenham desenvolvido e promovido alterações estruturais que contribuam para a sua continuidade.

Muitas destas alterações foram refletidas na forma como o planeamento estratégico (PE) e a gestão de pessoas (GP) tem vindo a ser feita. Segundo Rodrigues (1994), a importância da GP em contexto de trabalho é uma questão estratégica decorrente do ambiente altamente dinâmico e competitivo dos tempos modernos.

Na mesma linha de pensamento, Pfeffer (1994) realça que, em termos estratégicos, o recurso organizacional mais importante para fazer face à concorrência são as pessoas. Refere ainda que a utilização da expressão Capital Humano (CH) simboliza o conhecimento e as competências das pessoas.

No âmbito da gestão estratégica, a busca pela vantagem competitiva tem levado as organizações a desenvolverem esforços e processos no sentido de atrair e fixar os indivíduos que melhor se ajustem às suas necessidades. É neste contexto que se introduz os conceitos de recrutamento e seleção (R&S).

No que se refere à competitividade das organizações, o processo de R&S ocupa um papel fundamental na estruturação do CH. Segundo Maloney (2001), é por intermédio destes processos que as organizações podem acolher indivíduos com as competências essenciais que contribuam para o nível competitivo das organizações.

É neste panorama que se insere a presente análise sobre a importância do R&S de pessoas. Com o aprofundamento destes temas, procura-se apurar e identificar as estratégias e procedimentos mais adequados para a implementação, numa ótica de definição de procedimentos, de um sistema de R&S na empresa Branco & Carreiro, Lda.

## **1.1. Propósitos do Trabalho**

O estudo desenvolvido em torno do R&S destina-se, por um lado, a analisar um dos principais processos da Gestão de Recursos Humanos (GRH), o processo de agregar pessoas. Por outro, visa a implementação e desenvolvimento de um sistema de R&S que permita à empresa Branco & Carreiro, Lda. e aos seus clientes usufruir de um conjunto de mecanismos que facilitem o processo de admissão de pessoal.

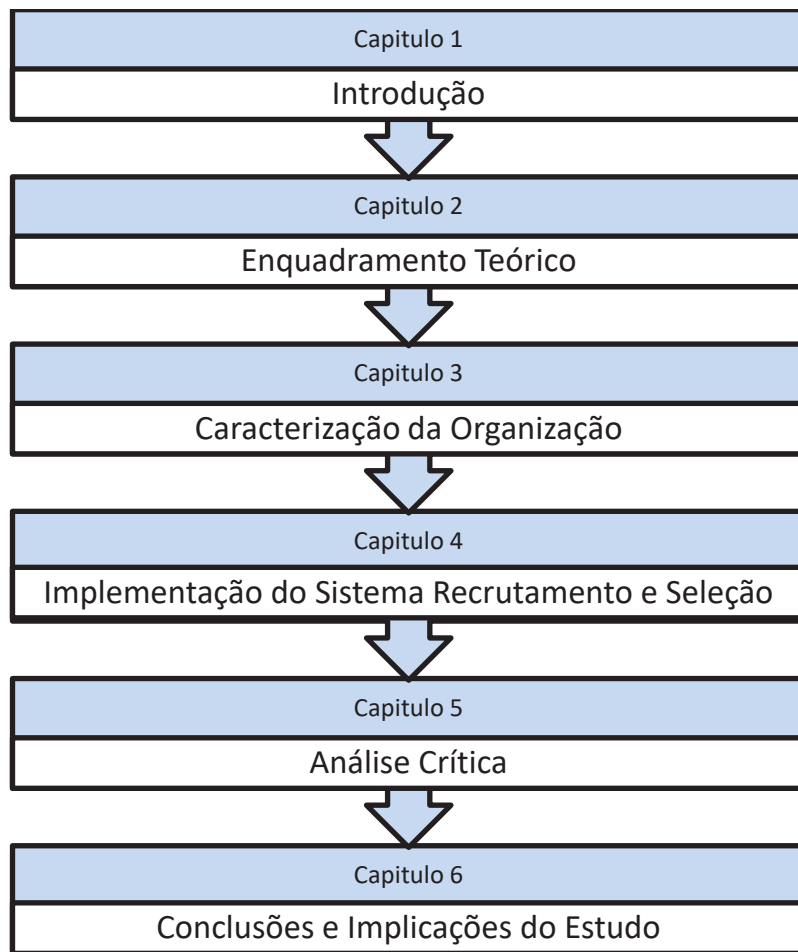
O projeto de mestrado estará na base da implementação de um sistema de R&S ajustado à realidade e às necessidades do nosso mercado. Pretende-se reduzir os custos associados à rotatividade e à contratação do CH através do desenvolvimento de um conjunto de medidas, procedimentos e ferramentas que permitirão às entidades alocar de uma forma eficaz os novos elementos aos postos de trabalho.

O projeto será desenvolvido numa ótica de definição de procedimentos e processos que permitirão à empresa Branco & Carreiro, Lda. a possibilidade de desenvolver, a curto prazo, um sistema informático assente nos pressupostos definidos.

## 1.2. Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se dividido em seis capítulos, como se pode observar na figura seguinte (Figura 1).

**Figura 1 - Estrutura do trabalho**



No primeiro capítulo, é realizada uma breve abordagem ao tema, apresentando-se algumas ideias e enquadramentos gerais relacionados com esta temática.

No segundo, procede-se a uma revisão da bibliografia, que visa fundamentar a linha de pensamento e, com recurso à opinião dos autores, conceber visão objetiva e concisa que suporte o trabalho desenvolvido.

No terceiro capítulo, é apresentada a organização onde vai ser implementado o sistema de R&S. Para tal, procede-se à caracterização da entidade, em termos históricos citando os principais fatos desde a sua constituição e em termos estruturais, no que se refere à estrutura organizacional, os espaços, os colaboradores e o negócio.

No quarto capítulo é efetuada uma análise a vários parâmetros do meio envolvente à implementação do sistema de R&S, nomeadamente, as necessidades dos clientes, a identificação dos meios e recursos necessários à concretização do projeto, a identificação das dificuldades de implementação e as mais-valias resultantes da implementação de um processo desta envergadura. Partindo desta análise, foram desenhados e definidos os procedimentos e ferramentas que, para além de agilizarem todo o processo, conferem maior grau de fiabilidade, ao mesmo tempo que acrescentam valor aos serviços prestados.

No quinto capítulo, é efetuada a análise crítica ao projeto. Neste capítulo são evidenciadas as principais dificuldades encontradas na implementação do projeto e apresentadas algumas sugestões de melhoria.

No último capítulo, são apresentadas as considerações finais, as limitações do estudo e sugeridas recomendações para futuros trabalhos.

## CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1. Introdução

Ao longo do tempo os postos de trabalho têm vindo a registar um aumento do nível de competências associadas. Os postos de trabalho que no passado requeriam reduzidos níveis de habilitações estão a ser trocados por outros com maior exigência técnica (Spector, 2010).

Nesta linha de pensamento, Pontes (2010) refere que alguns dos maiores desafios que as organizações enfrentam no âmbito da GRH e em concreto nos processos de R&S, estão relacionados, em primeiro lugar, com a capacidade destas atraírem os candidatos qualificados que melhor se ajustem às exigências do cargo. E, em segundo lugar, com a eficácia e o sucesso da afetação dessas pessoas nas organizações.

Atendendo a que nas últimas décadas, conceitos como a produtividade, a flexibilidade ou mesmo a adaptabilidade passaram a ser uma constante na sociedade, a GP ganhou especial importância nas organizações, sobretudo pelo incremento de valor que a gestão destes recursos poderá proporcionar às entidades (Chiavenato, 1999). Neste sentido, e atendendo ao contexto económico atual, ter a capacidade de recrutar e selecionar o indivíduo certo para a vaga disponível pode fazer toda a diferença.

Atualmente, assiste-se a uma preocupação crescente por parte da GRH das entidades em reduzir os custos associados à rotatividade e/ou à contratação do capital humano através da implementação e desenvolvimento de medidas que, em consonância com a orientação estratégica do negócio, possibilitem alocar de uma forma eficaz os novos elementos.

Segundo Lucena (1995), a rotatividade poderá representar investimentos perdidos, quando analisado na ótica da saída dos conhecimentos e competências desenvolvidas dentro da organização. Adicionalmente, a autora refere que a saída de pessoas da organização, para além de acarretar o custo de admissão de novos colaboradores, tem muitas vezes um impacto negativo na produtividade da empresa.

Mobley (1992) corrobora deste pensamento referindo que o efeito negativo da rotatividade na produtividade será tanto maior quanto maiores forem as habilidades e competências dos funcionários que saíram. Nestes casos, a recuperação da produtividade poderá ser mais demorada.

Chiavenato (1999) refere-se à rotatividade de pessoal não como sendo a causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Trata-se de um custo a evitar, bastando para tal, maior atenção e cuidado na seleção dos indivíduos. Elevados índices de rotatividade numa determinada organização poderão ser reflexo da existência de problemas na estrutura e cultura organizacional da entidade.

Considerando a importância do recrutamento e da seleção na GRH, procurou-se relacionar, aprofundar estes conceitos e neste sentido desenvolver um conjunto de procedimentos, processos e mecanismos que permitirão à entidade a possibilidade de desenvolver, a curto prazo, um sistema informático assente nos pressupostos definidos. Para tal, foi necessário fazer um levantamento da literatura existente relacionada com os temas abordados com o intuito de fundamentar e compreender as razões que justificam os procedimentos definidos como os apropriados para a empresa Branco & Carreiro, Lda..

## 2.2. Conceito de Gestão de Recursos Humanos

Para uma melhor compreensão dos conceitos de R&S, numa primeira fase será feita uma abordagem ao nível da evolução da gestão de recursos humanos. Mais tarde, com o intuito de clarificar alguns termos, ir-se-á caracterizar esses termos com recurso à opinião de alguns autores.

Assim, Chiavenato (1999) caracteriza a GRH como um conjunto de competências, metodologias, políticas, técnicas e práticas definidas por forma a gerir os comportamentos internos, potenciar o CH e desta forma, alcançar os objetivos individuais e organizacionais. Este autor acrescenta que a complexidade das relações humanas implica que o responsável pela GRH seja um indivíduo capaz de, num determinado contexto organizacional, identificar as deficiências e promover as alterações necessárias.

Esta visão regista várias alterações ao longo da história. De facto, as mudanças ao nível económico-social, tecnológico e político no mundo trouxeram para as organizações vários condicionalismos, incerteza e imprevisibilidade que contribuíram para que elas próprias alterassem ao longo do tempo a sua visão sobre as pessoas. Ao longo do século XX e em consequência da era industrial clássica, neoclássica e a era da informação, a função de RH passou por três fases diferentes, nomeadamente relações industriais, recursos humanos e gestão de pessoas (Chiavenato, 1999).

Segundo Alberton (2002), a Escola das relações humanas teve início com as experiências do psicólogo americano George Elton Mayo (1890-1949). O seu objetivo visava a valorização das relações humanas no trabalho. Estas experiências foram baseadas na ideia de que era fundamental considerar a importância dos fatores

psicológicos e sociais na produtividade. Com esta escola, de certa forma, iniciou-se a harmonização entre o capital e o trabalho.

Seguindo a mesma orientação, Chiavenato (2000) realça a teoria das relações humanas partindo de conceitos clássicos de autoridade, nomeadamente a hierarquia, a racionalização do trabalho, a departamentalização, entre outros, evidenciando que estes conceitos estariam agora a ser postos em causa.

Chiavenato (1999) entende que, em consequência do alargamento da visão estratégica das organizações, as pessoas podem ser vistas como parceiros, pois contribuem com o conhecimento e habilidades que fazem delas o capital intelectual dinamizador das organizações.

Chiavenato (1999, p.34) refere ainda que:

“[...]na era da informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Mais do que isso, deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas”.

De acordo com Rocha (1997), “Uma boa gestão de pessoas é condição para o sucesso” e é neste contexto que realça a importância e o contributo das pessoas para o sucesso das organizações.

Seguindo a mesma linha de orientação, Pfeffer (2010) refere que a gestão de pessoas é o elemento basilar nos ganhos de competitividade das organizações uma vez que está na génese do desenvolvimento de conceitos e práticas de sustentabilidade.

Apesar das vantagens enunciadas, alguns estudos revelam que em Portugal, a GP tem assumido na maior parte das empresas um papel meramente administrativo. O que justifica

o facto de, em muitas empresas portuguesas, a GRH ser vista ainda como uma área dispendiosa e pouco eficiente (Martins e Silva, 2013).

No entanto, o futuro das organizações está diretamente relacionado com a sua moldura humana, é neste contexto que o R&S ganha especial importância (Costa, 2003).

## 2.3. Processos da Gestão de Pessoas

Hoje, as pessoas apresentam-se como um dos elementos mais importantes de uma organização. A evolução histórica da GP diz-nos que estas representam, em muitos casos, a vantagem competitiva de uma organização. Deixaram de ser vistas apenas como um instrumento gerador de ganhos, assumindo cada vez mais o estatuto seres humanos responsáveis e comprometidos com a organização (Chiavenato, 1999).

Partindo desse pressuposto, a GP deve contribuir ativamente para que as pessoas e as organizações consigam conciliar os objetivos individuais e organizacionais (Rees e French, 2013).

De acordo com Chiavenato (1999), no que se refere aos objetivos individuais e organizacionais, para alcançar essa reciprocidade, a GP deverá desenvolver seis importantes processos, sendo eles; processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e o processo de monitorizar pessoas.

- 1) **Processo de Agregar Pessoas:** são processos utilizados com o intuito de inserir novos indivíduos na empresa. Estes podem ser denominados de provisão ou de suprimento de pessoas. São o exemplo destes processos, o R&S de pessoas.
- 2) **Processos de aplicar Pessoas:** são os processos usados para delinear as atividades que as pessoas irão exercer nas organizações. Incluem entre outros o desenho, análise e descrição de funções, orientação das pessoas e a avaliação de desempenho.

- 3) **Processos de Recompensar Pessoas:** são os processos utilizados com a finalidade de estimular e satisfazer as necessidades individuais das pessoas. Abrangem a remuneração, os benefícios e as recompensas.
- 4) **Processos de Desenvolver Pessoas:** são os processos que visam capacitar e promover o desenvolvimento profissional e pessoal. Compreendem os programas de formação e desenvolvimento de pessoas, programas de mudança e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.
- 5) **Processos de Manter Pessoas:** Estes consistem em proporcionar às pessoas, as condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a realização das atividades. Abrangem a disciplina, a higiene, a segurança, a qualidade de vida e as relações sindicais.
- 6) **Processos de Monitorizar Pessoas:** são os processos usados para o acompanhamento e controlo das atividades das pessoas e respetiva verificação de resultados. Compreende os bancos de dados e os sistemas de informação gerenciais.

No âmbito deste trabalho, pontualmente serão referidos alguns aspetos dos vários processos de GP. Contudo, o foco da questão incidirá essencialmente sobre os processos de agregar pessoas, onde serão salientados o R&S.

## 2.4. Mercado de Trabalho

Nas últimas décadas, o mundo tem assistido a importantes alterações nos mais variados setores da sociedade. Consequência da globalização e do abrandamento económico dos principais países, constatam-se profundas transformações económicas, sociais, políticas e tecnológicas cujo efeito é visível na estrutura atual do Mercado de Trabalho (MT) (Costa, 2003).

Assistiu-se, ao longo das últimas décadas no MT à intensificação na utilização das novas tecnologias, ao aumento do número de postos de trabalho com recurso a mão-de-obra especializada, à inserção da mulher no MT, ao aumento do nível de qualificações da população ativa, à preponderância do setor terciário face aos restantes setores e a própria globalização dos mercados (Oliveira e Carvalho, 2010).

Em poucas décadas, o conceito de emprego alterou-se, segundo Minarelli (2001) um bom emprego está associado à estabilidade e a uma carreira profissional firmada, um compromisso duradouro.

Atendendo ao contexto atual, poucos serão aqueles que poderão afirmar que em contexto de trabalho conseguiram reunir estas condições cumulativamente. Com o passar do tempo, foram sendo introduzidos outros conceitos no MT, nomeadamente a flexibilidade e a adaptabilidade, que de certa forma vieram alterar a perceção que as pessoas têm dos seus empregos (Minarelli, 2001).

O aparecimento de novas modalidades na prestação do trabalho é resultado do que anteriormente foi referido. Atualmente, com a intensificação da utilização das novas tecnologias, vão ganhando relevância as realidades no MT associadas ao *home office* (Nogueira e Patini, 2012).

Com esta nova realidade, constata-se que a própria cultura empresarial foi alterada criando-se novas rotinas e hábitos. Atento a estas tendências, Goulart (2009) descreve o *home office* como as práticas que estão além dos modelos.

Numa abordagem superficial, poder-se-ia definir o conceito de MT como sendo o número de vagas de empregos disponíveis para trabalhadores de uma determinada área (Fraiman, 1997).

Em linhas gerais, Toledo e Milione (1983) partilham da mesma definição de MT, no entanto, quando se referem às vagas, são incorporadas duas variáveis. Segundo estes autores, estas vagas traduzem-se nas oportunidades qualitativas e quantitativas de emprego em determinada região. Em ambos os casos, o MT cinge-se à procura de mão-de-obra pelas empresas.

O conceito de MT é mais amplo, na medida em que representa mais do que a oferta e procura de trabalho. Neste contexto, Lodi (1978) define MT como a área onde as diversas massas de trabalho encontram salários relativamente semelhantes.

De outro prisma, Lacombe (2004) argumenta que entre outros fatores, a remuneração e/ou os benefícios são, de certa forma, influenciados pela região.

Muita da literatura existente identifica como fatores determinantes na contextualização do MT, a concorrência, as competências, a qualificação profissional, o lugar e, por fim, a época ou o tempo (Carvalho, Silva e Holanda, 2006).

## 2.5. Mercado de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (1999), o Mercado de Recursos Humanos (MRH) é definido como sendo o grupo de indivíduos aptos a trabalhar em determinado lugar e em determinada época. Representa a parcela da população que se encontra a trabalhar, os desempregados e os restantes casos em que não estando a trabalhar se encontram aptos para tal, como é exemplo, os jovens à procura do primeiro emprego.

Desenvolvendo este conceito, Chiavenato (2004), acrescenta que o MRH é constituído pelos candidatos reais e potenciais no que se refere a uma determinada oportunidade de emprego. Candidatos reais são o grupo de indivíduos que estão à procura de emprego, independentemente de já se encontrarem, ou não, a trabalhar. São candidatos potenciais os indivíduos que embora não se tenham candidatado a uma determinada vaga, reúnem os requisitos para preenchê-la.

Para uma correta caracterização do MRH, no momento de projetar o R&S, dever-se-á ter em atenção alguns fatores críticos de decisão, em particular, o nível de escolaridade, a qualificação, as competências e as técnicas (Chiavenato, 1998).

Consequência da proximidade existente entre o MT e o MRH seria despropositado pensar cada um destes mercados individualmente, uma vez que se relacionam intimamente. Segundo Chiavenato (2004), em teoria, o MRH é um reflexo, um espelho do MT, na medida em que: “enquanto um está em oferta, o outro está em procura e vice-versa”.

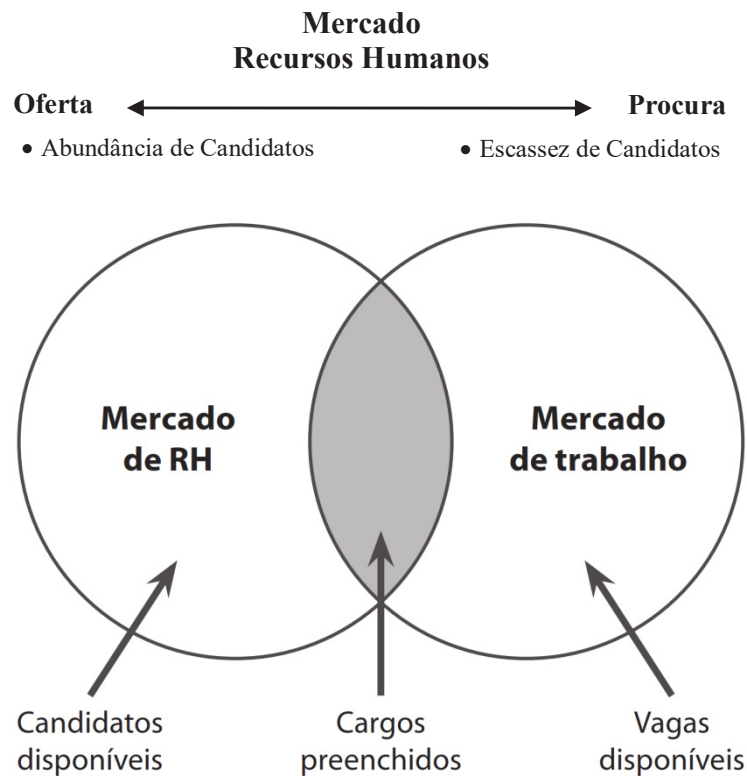
Em virtude da sua amplitude e complexidade, Chiavenato (1999), realça que o MRH pode ser segmentado por região, setor de atividade ou profissão. Os benefícios da segmentação do MRH são realçados no momento em que ao analisar determinado

segmento do MRH constata-se que ele está em situação de oferta ou de procura, como se pode constatar na Figura 2.

---

**Figura 2 - Relacionamento entre o MRH e MT**

---



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1999.

Assumindo que este mercado se apresenta em procura, no momento de definir a política remuneratória para a vaga, as organizações, entre outros aspetos, deverão ter atenção para que o nível salarial esteja alinhado com a estratégia da empresa e, simultaneamente, seja atrativo. Chiavenato (1998) refere que alguns dos condicionalismos evidenciados pelo MRH em situação de procura são o reduzido número candidatos, a falta de competição entre os candidatos, a elevação das ambições salariais, entre outros aspetos.

## 2.6. Recrutamento e Seleção

Atualmente, o contexto envolvente das organizações representa mais do que o concorrente que se encontra ao virar da esquina. Valores como a adaptabilidade e a flexibilidade tornaram-se uma realidade fruto das contantes transformações que o mundo tem assistido. Atendendo a estas condicionantes, assiste-se por parte das organizações, a uma valorização da função da GRH. Decorre desta observação, que para atingir os objetivos e a tão desejada vantagem competitiva, as organizações terão necessariamente de desenvolver o capital humano (Orr, Sneltjes, e Dai, 2010; Ulrich, 2014).

Rees, e French (2013) referem que para promover o desenvolvimento do CH, as organizações deverão admitir e/ou identificar os indivíduos com as competências necessárias para fazer face às exigências do mercado onde atuam. Segundo estes autores, o processo de R&S pode ser encarado como a fonte das vantagens competitivas para a organização. Costa (2003) corrobora deste pensamento, referindo que numa abordagem moderna, o processo de R&S de pessoas é uma forma de satisfazer estrategicamente as necessidades das organizações a curto e a longo prazo.

Apesar de se registar pequenas diferenças, a opinião dos vários autores é consensual no que respeita à importância da valorização das pessoas na era da informação. Atualmente, grande parte das organizações assenta no pressuposto que as competências e o conhecimento dos seus colaboradores são um dos fatores do seu sucesso. Consequência do ambiente altamente dinâmico e competitivo que descreve o contexto atual, as pessoas têm vindo a ganhar cada vez mais importância e neste sentido, é imperativo que se potencie e otimize estes recursos. (Cunha, *et al.*, 2012).

No que se refere ao processo de agregar pessoas às organizações, Chiavenato (1999) menciona que o processo de R&S está focado em dois momentos. Num primeiro momento, o recrutamento que consiste no esforço empregue pela organização para chamar a atenção dos candidatos e atraí-los para as vagas disponíveis. Posteriormente, a seleção que representa a opção, a tomada de decisão, a seleção do candidato mais adequado ao posto de trabalho.

Quando se analisa individualmente a importância do recrutamento e da seleção no processo de contratação de pessoas, as opiniões dos autores relativamente a estes temas variam.

Segundo Spector (2010), o principal desafio que as organizações enfrentam é conseguir atrair o maior número de candidatos para as vagas existentes. O sucesso da contratação de pessoas está dependente da capacidade da organização conseguir aliciar os melhores candidatos para mais tarde selecionar.

Para Chapman (1996), quanto maior for o número de candidatos a entrevistar, maior é a probabilidade de, naquele grupo, se encontrar o candidato que melhor se adequa à vaga. No entanto, o mesmo autor realça que, quanto maior número de candidatos presentes nesta fase, maior será o esforço e tempo empregues no processo.

A definição do processo de R&S não é unânime entre os autores, no entanto, existem etapas comuns.

Segundo Cunha *et al.*, (2012), o processo de R&S percorre sensivelmente as seguintes etapas:

- 1) O desenho do perfil, tendo em consideração o descritivo de funções;

- 2) Análise à base de dados relativa a candidaturas já recebidas, nomeadamente: as candidaturas espontâneas, os candidatos aprovados mas não admitidos em anteriores processos ou eventualmente recorrendo ao recrutamento interno;
- 3) A organização deverá optar por fontes de recrutamento que se adequem às necessidades do processo. Sendo conveniente, deverá proceder à divulgação e intenção de recrutamento no MRH;
- 4) Triagem, após receção de candidaturas
- 5) Aplicação de testes e provas
- 6) Entrevista pessoal, útil para se averiguarem os conhecimentos do candidato e a capacidade de crescimento, as competências relevantes para o desempenho da função e a aptidão para trabalho em equipa.

No que se refere ao processo de agregar pessoas, o R&S, tem-se assumido como uma das ferramentas mais importantes na GRH. Segundo Maloney (2001), nem toda a liderança, supervisão e capacidade de motivação serão capazes de alguma forma corrigir um mau trabalho desenvolvido no processo de recrutamento e seleção.

Chiavenato (2009) corrobora desta visão, na medida em que refere que uma das formas de promover a continuidade e o sucesso das organizações, num contexto envolvente altamente competitivo, passa por implementar um sistema de R&S capaz de dotar a organização de talentos e competências.

### 2.6.1. Recrutamento de Pessoas

Antes de abordar o recrutamento é extremamente importante que a organização possua um adequado Planeamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH). O processo de recrutamento e posteriormente de seleção inicia-se com a definição de um PERH alinhado com a estratégia global do negócio (Rocha, 1997). Decorrente do processo de recrutamento emerge a necessidade de perceber quais os requisitos que os candidatos deverão possuir para preencher a vaga. A resposta a esta questão está no Descritivo de Funções (DF). Segundo Dessler (2013), é com base neste documento (anexo III) que o responsável pelo processo de recrutamento irá sustentar o perfil traçado do candidato a admitir.

Não existindo, a organização deverá proceder à Análise de Funções (AF) de forma a preparar o DF. Esta análise visa identificar as funções e as competências dos indivíduos para cada posto de trabalho. Uma AF bem-sucedida deverá ser suportada por um conjunto de técnicas de recolha e fontes de informação que lhe permitirão determinar com segurança, as tarefas e atribuições da função, assim como, as competências necessárias ao seu desempenho (Dessler, 2013; Maloney, 2001).

Na mesma linha de pensamento, Sousa, *et al.* (2006) consideram que a análise de funções e o descritivo de funções representam uma sinopse de tarefas, metas e responsabilidades de uma determinada função.

Dessler (2013) refere que a escolha do método para recolha de informação que irá sustentar a AF do cargo, depende de alguns fatores, no entanto, os métodos mais importantes para a recolha de informação passam por realizar entrevistas, questionários,

obter registo de observações/ especificidades da função, obter registo diário de tarefas realizadas, entre outras.

Apesar de se desvalorizar o processo de recrutamento, é nesta fase que se define os requisitos que os indivíduos deverão preencher quando se candidatam. É sobretudo nesta etapa que se capta a atenção e se atrai os candidatos com o perfil traçado para a vaga disponível (Boudreau e Milkovich, 2000).

Costa (2003) define o recrutamento como sendo um processo no qual são utilizados um conjunto de métodos e técnicas que visam atrair candidatos qualificados capazes de ocupar um determinado cargo.

Não obstante, Chiavenato (1999) acrescenta que o recrutamento é o processo pelo qual a entidade atrai a atenção dos candidatos no MRH com o intuito de mais tarde abastecer o processo seletivo.

De outro ângulo, Catano, *et al.* (2009) referem que o recrutamento existe para satisfazer a gestão, na persecução das metas e objetivos da organização tendo em conta o contexto jurídico em que a organização se insere, nomeadamente, os direitos humanos, a igualdade de emprego e o direito do trabalho.

Chiavenato (1999) refere que processo de recrutamento pode apresentar diferentes formas, no que se refere às fontes de abastecimento de candidatos. Dependendo do número de vagas, o recrutamento poderá ser interno, externo ou misto.

A escolha da fonte de Recrutamento deverá proceder a uma análise preliminar, que permita identificar que RH serão necessários para prover o processo seletivo (Marras, 2002).

Dependendo do tipo de cargo a preencher, existem fontes de recrutamento mais eficazes que outras (Guimarães e Arieira, 2005).

Assim, a fonte selecionada para abastecer o processo de recrutamento é determinada em função de diferentes fatores, entre os quais as características da mão-de-obra (Tachizawa *et al.*, 2001).

Independente da fonte de recrutamento selecionada, o recrutamento implica necessariamente a realização de um anúncio capaz de atrair e captar a atenção dos candidatos. Entre outros aspetos, o anúncio deverá ser estruturado de forma utilizar uma linguagem positiva e vocabulário não discriminatório, deverá incluir informações sobre o cargo, detalhando, por exemplo, o que se pretende para a vaga (Shafique, 2012; Maloney, 2001).

### **2.6.1.1. Fontes do Recrutamento**

Quando o PERH identificar a necessidade de colmatar/criar uma vaga de trabalho, a organização deverá ponderar alguns cenários e tomar algumas decisões. Dependendo do tipo de necessidade, em alguns casos, o simples aumento do número de horas de trabalho dos funcionários existentes (trabalho suplementar) ou a reafecção dos trabalhadores existentes poderão ser suficientes para colmatar o trabalho adicional. Noutros casos, poderá não ser bem assim, na medida em que só a contratação de novos funcionários poderá solucionar o problema (Chiavenato, 1999; Gusdorf, 2008).

O planeamento do recrutamento só deverá iniciar-se depois de consideradas inviáveis outras medidas ou soluções para colmatar o trabalho adicional (Chiavenato, 1999).

Posto isto, um dos aspetos a analisar no processo de recrutamento, vai passar por definir, qual ou quais as fontes de recrutamento mais eficazes para abastecer o processo de R&S.

#### **2.6.1.1.1. Recrutamento Interno**

O Recrutamento Interno (RI) representa a procura de candidatos dentro da própria organização, por via de promoções para cargos mais elevados, de transferências entre cargos do mesmo nível, programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (Chiavenato, 2009).

O RI apresenta vários prós e contras. Preencher uma vaga ou oportunidade com candidatos internos tem, em primeiro lugar, a grande vantagem de se conhecer bem os pontos fortes e fracos do candidato. Este tipo de recrutamento fortalece a ligação dos colaboradores com a organização uma vez que os funcionários veem estas promoções como o reconhecimento pelo trabalho prestado. Outra vantagem está relacionada com o conhecimento da cultura organizacional, uma vez que este tipo de candidatos já está familiarizado com a cultura e, portanto, deverão apresentar maiores índices de autonomia (Dessler, 2013).

Do ponto de vista financeiro, este tipo de recrutamento geralmente é menos oneroso que o recrutamento externo (Da Câmara, Guerra e Rodrigues, 2005; Gomez-Mejia *et al.*, 2012). Outra vantagem associada a esta fonte de recrutamento é o retorno do investimento feito nos colaboradores da organização (Chiavenato, 1998).

Por outro lado, o RI poderá acarretar alguns inconvenientes, nomeadamente no que se refere a gestão de emoções. Os candidatos que não conseguirem a vaga poderão desenvolver emoções negativas, nomeadamente o descontentamento ou a frustração (Da Câmara, Guerra e Rodrigues, 2005).

Outro inconveniente, resulta do fato de em muitos casos, este tipo de recrutamento representar um gasto desnecessário de tempo, uma vez que os procedimentos têm de ser

respeitados e o responsável pela seleção já tem presente quem será o indivíduo que ficará com a vaga (Dessler, 2013).

Outra potencial desvantagem do RI advém da circunstância de uma promoção por bom desempenho, num determinado cargo, resultar numa situação em que não sendo possível reverter a promoção, a organização perde um bom colaborador no anterior cargo e ganha um funcionário com limitações no novo cargo (Rocha, 1997; Chiavenato, 2009).

Em termos processuais, o RI implica a realização de um anúncio de emprego contendo os requisitos para a vaga, que poderá ser afixado num quadro de avisos dentro da organização (Dessler, 2013; Gusdorf, 2008).

No âmbito do RI, Dessler (2013) define a contratação de ex-funcionários como uma vertente desta fonte de recrutamento na medida em que são indivíduos que já fizeram parte da organização e, por conseguinte, conhecem a cultura organizacional.

Quanto à forma de proceder ao RI, a organização pode utilizar três soluções, nomeadamente: a escolha direta no que se refere, por exemplo, a cargos de maior responsabilidade; o concurso interno que consiste na publicação de um anúncio no painel informativo da organização e, finalmente, o sistema de recomendar um amigo que surge acoplado ao concurso interno e consiste na indicação de um conhecido por parte dos funcionários (Da Câmara, Guerra e Rodrigues, 2005 e Gusdorf, 2008).

#### **2.6.1.1.2. Recrutamento Externo**

Nem sempre é possível recrutar os candidatos dentro da organização, e em algumas situações é mesmo preferível ir ao MRH (Dessler, 2013).

Uma vez que o Recrutamento Externo (RE) atua sobre indivíduos que se encontram fora da organização e portanto no MRH, a solução para atrair à empresa novos talentos e ideias passa por esta fonte. O RE é o processo indicado para situações em que se pretende promover a inovação e o desenvolvimento do capital intelectual das organizações (Chiavenato, 1999).

A semelhança do RI, o RE apresenta prós e contras. Segundo Chiavenato (1999), algumas das principais vantagens associadas ao RE estão relacionadas com a renovação da cultura organizacional e com a introdução e/ou enriquecimento de talentos, competências, expectativas e conhecimentos que os novos colaboradores trarão para a organização.

Por outro lado, o RE tende a ser mais dispendioso e demorado que o RI. O grau de incerteza relativamente ao candidato tende a ser maior, uma vez que, este é um desconhecido para a organização. Para além do mencionado, do ponto de vista emocional, os trabalhadores da organização tenderão a ficar descontentes pelo facto das oportunidades ou promoções de trabalho estarem a ser entregues aos novos funcionários (Chiavenato, 1999).

A opinião dos autores não é consensual no que respeita à celeridade do processo de recrutamento externo. Segundo Chiavenato (1998), o RI é mais rápido que o externo, na medida em que evita alguns atrasos frequentes relacionados com determinados

procedimentos, nomeadamente o tempo relativo à publicação do anúncio pela imprensa, o tempo de resposta ao anúncio e o próprio processo de admissão é mais demorado.

Para Da Câmara, Guerra e Rodrigues (2005), o RE é mais rápido que o interno, porque para além de não gerar outras movimentações encadeadas, não requer períodos de passagem de tarefas antes da efetivação da mudança de funções.

No que se refere às técnicas de RE, Dessler (2013) cita que algumas das principais técnicas para atrair candidatos no MRH são: os anúncios na *Internet* e as feiras de emprego virtuais no que se refere ao recrutamento eletrónico, os anúncios em jornais e revistas, o recurso a agências de trabalho temporário; o recurso a agências de emprego, sejam elas públicas, privadas ou associadas a organizações em fins lucrativos; *headhunters*, na procura de talentos de gestão de topo; agências de recrutamento para prestar assistência no recrutamento especializado de curto prazo; o recrutamento académico, por via da identificação de novos talentos nos campus universitários; as referências de atuais funcionários e o *Walk-ins* no que se refere às candidaturas espontâneas.

Relativamente aos procedimentos do RE, a organização antes de fazer uma consulta de mercado deverá, existindo um banco de candidatos, averiguar se existem indivíduos que preenchem os requisitos da função (Da Câmara, Guerra e Rodrigues, 2005).

Para estes autores a estratégia de aproximação ao mercado depende de duas variáveis. Em primeira instância, do tipo de função a preencher e em segundo lugar, dos benefícios ou inconvenientes que a organização vai conseguir se for identificada como estando à procura de novos colaboradores.

Dentro desta linha de pensamento, Chiavenato (1998), refere duas abordagens possíveis ao RE, a abordagem direta quando é a própria organização a ir ao MRH e a

abordagem indireta que consiste na utilização de serviços de empresas especializadas para atrair e captar os candidatos para a organização.

Em determinadas circunstâncias, o recurso a empresas especializadas é indispensável pela ineficácia que uma abordagem direta ao MRH significaria (Da Câmara, Guerra e Rodrigues, 2005; Gusdorf, 2008).

### **2.6.1.1.3. Recrutamento Misto**

Na realidade, muitas empresas acabam por efetivar um misto de recrutamento interno e externo. Em muitos casos uma promoção ou transferência, entenda-se recrutamento interno, dá origem a uma vaga que precisa ser ocupada. É nesta fase que o recrutamento externo assume-se como um complemento na medida em que a vaga deixada pelo trabalhador promovido é muitas vezes preenchida por candidatos do MRH. Por outro lado, após o recrutamento externo e em determinado ponto da carreira do novo empregado, a organização dever-lhe-á oferecer oportunidades ou horizontes sob pena deste ambicionar melhores oportunidades em outras organizações (Chiavenato, 1998).

Caetano e Vala (2002) entendem que o recrutamento misto, pode ser desenvolvido em três formatos: 1) dividindo o número de vagas em partes iguais, e recrutando os candidatos internamente e no MRH; 2) outra solução parte por, em primeiro lugar, preencher as vagas com candidatos da organização e, existindo vagas em aberto, recorrer a candidatos externos; 3) por ultimo, os candidatos internos e externos concorrem em igualdade de direitos e são avaliados por agentes externos, preservando a independência e imparcialidade da avaliação.

## 2.6.2. Seleção de Pessoas

Depois de analisar os currículos *vitae* (CV) dos candidatos, o passo seguinte passa por reduzir gradualmente o banco de candidatos usando ferramentas e mecanismos de seleção (Dessler, 2013).

Muitas vezes, os processos de recrutamento e seleção são misturados por estarem interligados. Enquanto o recrutamento representa a atração de potenciais candidatos, a seleção inicia-se com a decisão de convocatória dos potenciais candidatos e termina com a decisão de admissão (Caetano e Vala, 2002).

Chiavenato (1999), refere-se à seleção como um processo de filtragem que irá permitir à organização admitir apenas os candidatos que reunirem as características desejadas pela organização.

Ora, se por um lado, o recrutamento apresenta-se pelas suas características como sendo uma atividade positiva e convidativa na medida em que o objetivo é chamar e atrair com seletividade os candidatos à organização, por outro lado, a seleção caracteriza-se por ser uma atividade restritiva, de classificação, de escolha, de filtragem à entrada, fruto do objetivo básico de reter apenas os candidatos adequados às necessidades da organização (Chiavenato, 1998).

Para além de fornecer um diagnóstico atual, a seleção também se assume como um prognóstico relativamente à capacidade dos candidatos em aprender e executar uma tarefa a longo prazo (Chiavenato 1999).

Costa (2003) refere que, na realidade a seleção é o processo de comparação entre aquilo que são as características e capacidades desejadas pela organização e o perfil apresentado pelos indivíduos que se candidataram à vaga. A finalidade desta

comparação é conseguir encontrar a correspondência entre, por um lado, o que a função e a organização pretendem e por outro, o perfil que os candidatos reúnem.

Porque o ponto de partida de qualquer processo seletivo assenta na análise e especificações do cargo, é importante reunir informações precisas sobre a função em causa, que confirmam maior objetividade e precisão à seleção. Pelas características das operações que se seguirão, o processo seletivo assume-se, em primeiro lugar como um processo de comparação e em segundo lugar como um processo de decisão (Chiavenato, 1998).

Um aspeto importante no processo seletivo prende-se com algumas questões legais associada, por exemplo, à discriminação. A legislação determina que as organizações realizem regularmente avaliações aos processos seletivos, garantindo, desta forma, que não se discrimina nenhum candidato (Dessler, 2013).

### 2.6.2.1. Seleção como Processo Comparativo

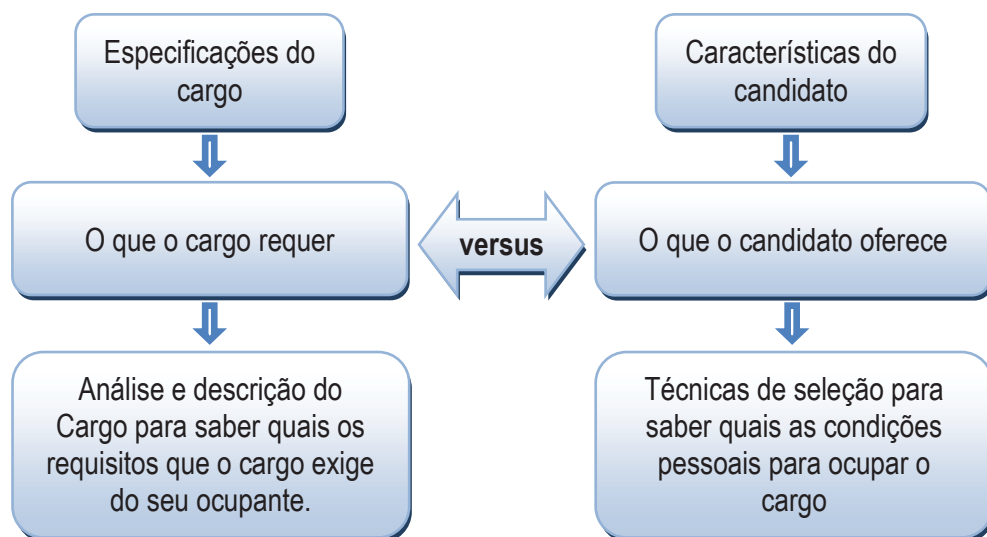
O processo de seleção pode ser apresentado como um procedimento de comparação entre duas variáveis: os requisitos exigidos pelo cargo e o perfil dos candidatos à vaga (Chiavenato, 1999).

Da análise à Figura 3, Chiavenato (1999), realça três cenários resultantes do processo de comparação entre as especificações do cargo e as características do candidato.

---

**Figura 3 - Seleção de pessoal como um processo de comparação**

---



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1999

No primeiro cenário, as especificações do cargo são superiores às características dos candidatos, neste caso o candidato é rejeitado por não reunir as condições ideais. O segundo cenário pressupõe que as especificações do cargo são idênticas às características dos candidatos. Neste cenário, o candidato reúne as condições ideais e,

por conseguinte, é aprovado. No último cenário, as especificações do cargo são inferiores às características do candidato, diz-se nesta situação que o candidato é sobredotado. Neste caso, o candidato poderá ser aprovado ou não, sendo a sua rejeição justificada com o facto de a organização não ter condições de vir a corresponder com possíveis expectativas do candidato, designadamente de progressão na carreira.

Em qualquer um dos casos, a comparação resultante dos cenários anteriores admite uma faixa de aceitação flexível em torno dos resultados obtidos (Chiavenato, 1999).

Segundo Costa (2003) a necessidade de se realizar uma comparação seletiva resulta, fundamentalmente, da singularidade que cada indivíduo ostenta e que protagoniza uma das principais características dos RH.

### 2.6.2.2. Seleção como Processo de Decisão

Uma vez concluído o processo de comparação entre o perfil dos candidatos e as exigências do cargo, dá-se início ao processo de decisão. Apesar de não existirem candidatos iguais, é possível que alguns deles apresentem condições e características semelhantes (Chiavenato, 1999).

Se por um lado a vertente comparativa da seleção deverá ser uma responsabilidade do órgão de *staff* especializado, o processo de decisão deve ser entregue à responsabilidade da gestão de linha (Costa 2003).

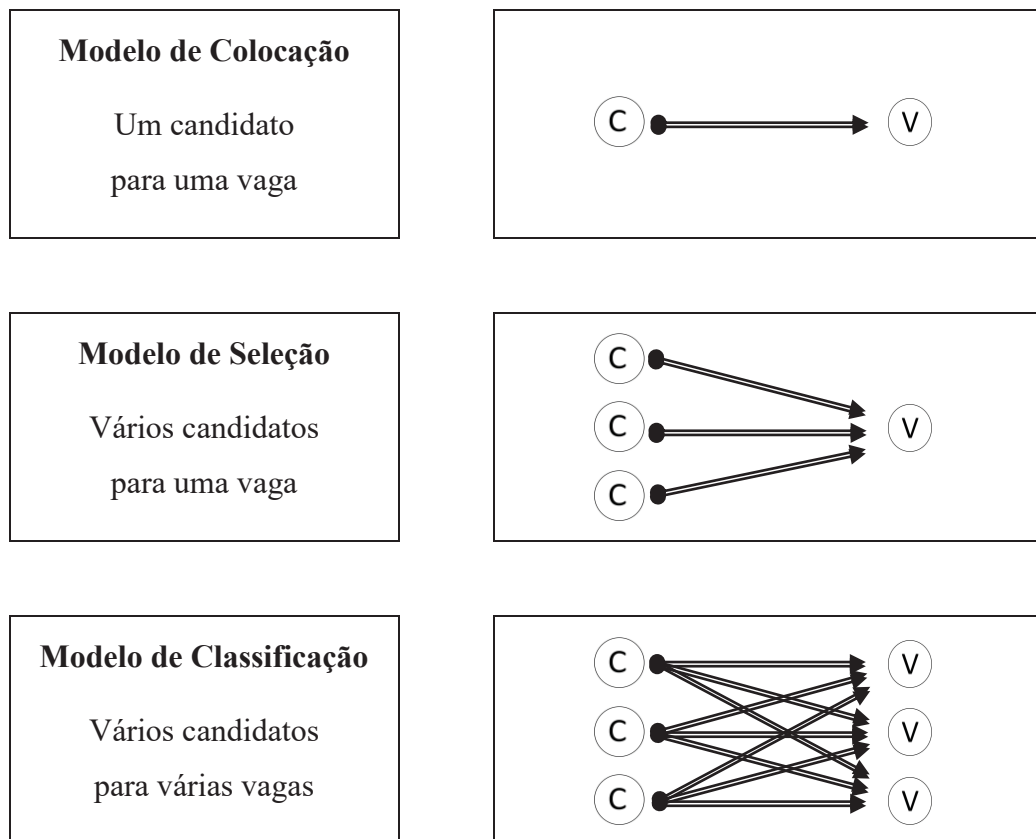
Segundo Chiavenato (1999), o órgão de seleção não pode impor a admissão de determinado candidato. A responsabilidade deste órgão resume-se à aplicação de um conjunto de técnicas de seleção que visem identificar qual ou quais os candidatos mais adequados ao cargo.

Ao processo de decisão está associado um importante conceito que figura como uma linha orientadora do processo, referimo-nos ao critério de seleção. A questão que se coloca é saber qual o critério que se irá adotar para proceder a escolha de um ou outro candidato (Caetano e Vala, 2002).

Segundo Hunter e Schmidt (1982), um dos critérios de seleção mais divulgados é o da produtividade. Caetano e Vala (2002), referem que a satisfação profissional normalmente surge associada à produtividade. Neste contexto, o controle do nível de satisfação constitui um importante mecanismo para elevar os índices de produtividade. Em termos objetivos, serão selecionados os candidatos que, presumivelmente, apresentem maior nível de satisfação para ocupar o cargo (Caetano e Vala, 2002).

Conforme consta na Figura 4, Chiavenato (1998) identifica três modelos de decisão no que se refere ao processo de seleção, nomeadamente: Modelo de colocação, Modelo de seleção e, por último, o modelo de classificação.

Figura 4 - Seleção de pessoal como um processo de decisão



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 1999

No modelo de colocação, não é admitida a rejeição do candidato, pelo que o cargo deve ser preenchido.

No modelo de seleção, estamos na presença de mais do que um candidato para ocupar a mesma vaga. Neste contexto, cada candidato é comparado com os requisitos

exigidos pelo cargo e colocam-se dois cenários, a aprovação ou a rejeição para o cargo vago. Sendo rejeitado, o candidato é dispensado do processo.

Por último, temos o modelo de classificação que aborda um cenário em que temos vários candidatos para cada vaga e vice-versa. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo e colocam-se dois cenários, a aprovação ou a rejeição. Neste modelo, a rejeição de um candidato para uma das vagas não o coloca fora do processo, uma vez que esse candidato passa a ser comparado com os requisitos de outras vagas que se deseja preencher.

### **2.6.2.3. Bases para a Seleção de Pessoas**

Sendo, na sua essência, um processo de comparação e decisão, a seleção de pessoas deverá alicerçar as decisões tomadas em critérios e padrões validados baseados nas características do cargo a ocupar. Para os auxiliar na tomada de decisão, os responsáveis pela seleção dispõem de um conjunto de técnicas de seleção que visam incrementar o conhecimento sobre os candidatos e desta forma selecionar os candidatos que melhor se ajustem ao cargo (Chiavenato, 1999).

Segundo Caetano e Vala (2002), se o processo for desenvolvido fora da organização, o primeiro passo a tomar passa por descodificar o pedido e neste sentido fazer o levantamento de informação sobre a organização. A descodificação do pedido, para além de dar a conhecer o porquê da contratação, visa dotar o órgão de seleção de um conhecimento profundo da entidade e da função. Ao nível da entidade, os aspetos analisados estão relacionados sobretudo com o enquadramento jurídico, a concorrência, os produtos produzidos ou transacionados, a dimensão, o ramo atividade, a localização, a estrutura organizacional, o organigrama, a média de idades e a distribuição por género (sexo), os tipos de horários, a amplitude da tabela salarial por categorias, entre outros aspetos. Ao nível da função, serão abordados, por exemplo a categoria da função, o grupo salarial a que pertence, o programa de carreiras, a faixa etária e o género dos indivíduos que trabalham naquela secção.

Chiavenato (1999) identifica cinco formas de proceder à recolha de informações sobre o cargo, nomeadamente:

1. Descrição e análise do cargo, no que se refere ao levantamento dos aspetos fundamentais do cargo relacionados com as características e requisitos que o ocupante do cargo deverá possuir;
2. Aplicação da técnica dos incidentes críticos: compreende as observações efetuados pelos gerentes no que concerne à identificação de factos e comportamentos que influenciam o bom ou o mau desempenho. Procura-se identificar as características desejáveis e indesejáveis do ocupante de forma a explorá-las no processo seletivo.
3. Requisição de Pessoal: neste documento poderão ser verificados os requisitos e as características que a chefia direta identificou e que o candidato ao cargo deverá possuir (anexo II).
4. Análise do cargo no mercado. Esta forma de recolha de informação justifica-se, muitas vezes, por se tratar de um novo cargo e a organização não possuir as características e requisitos para o cargo. Também se verifica em outras situações em que o cargo esteja fortemente dependente do desenvolvimento tecnológico ou por exemplo no contexto de mudança, em que se pretende saber o que estão fazendo as outras organizações no mercado.
5. Hipótese de Trabalho: Perante a impossibilidade de utilização dos pressupostos anteriores, resta formular hipóteses de trabalho que consistem em simulações sobre como será desempenhada a função e quais as características e requisitos que o cargo exigirá do ocupante.

Da recolha de informações sobre o cargo, resulta a ficha de especificações. Este documento traduz-se na materialização, por um lado, das especificações do cargo e por outro, do perfil do candidato (Chiavenato, 1999).

#### **2.6.2.4. Confiabilidade e Validade dos Métodos de Seleção**

Se numa primeira fase foi necessário fazer uma recolha de informações sobre o cargo, o passo seguinte passa por selecionar as técnicas adequadas, de forma a conhecer e selecionar os candidatos que melhor se ajustem à vaga (Chiavenato, 1999).

Existem várias técnicas de seleção, porém, antes de escolher uma determinada técnica, é necessário ter presente, dois conceitos importantes, a confiabilidade e a validade (Gomez-Mejia *et al.*, 2012; Gusdorf, 2008 ).

A confiabilidade de um teste refere-se à consistência nos resultados obtidos por um indivíduo, quando testado em momentos diferentes ou também quando o resultado da aplicação de testes alternativos é semelhante (Dessler, 2013; Gusdorf, 2008).

A validade de determinada técnica de seleção representa a capacidade dessa técnica em medir os conhecimentos, capacidades ou habilidades de um indivíduo. Dito de outra forma, significa a percentagem do resultado obtido num teste ou entrevista que corresponderia ao real desempenho no posto de trabalho (Gusdorf, 2008).

Caetano e Vala (2002), referem que a validade preditiva dos instrumentos utilizados por um determinado método de seleção pode promover um aumento significativo da qualidade da seleção efetuada.

Ao contrário do que a maior parte das pessoas imagina, o retorno económico decorrente da correta aplicação dos procedimentos de seleção é positivo (Gomez-Mejia *et al.*, 2012).

A aplicação das diversas técnicas de seleção é realizada em função do contexto específico de seleção, não sendo por isso necessário a aplicação generalizada das técnicas (Costa, 2003).

### **2.6.2.5. Técnicas de Seleção**

De seguida apresentam-se alguns exemplos das técnicas de seleção mais utilizadas pelas organizações e cuja expressão na literatura tem maior relevância.

#### **2.6.2.5.1. Análise dos Currículos**

De acordo com a Universidade de Purdue do estado do Indiana nos Estados Unidos da América, a análise curricular pode mostrar-se bastante útil em processos de seleção com elevado número de candidatos e/ou em processos de seleção em que o nível de qualificações tende a ser mais elevado. Nestes casos, uma triagem inicial realizada aos CV, permite reduzir o número de candidatos considerados aptos para seguir em frente no processo. Este tipo de procedimento é útil porque, para além de proporcionar uma ideia geral das competências e feitos conseguidos, demonstra genericamente o percurso pessoal, profissional e escolar do candidato.

#### **2.6.2.5.2. Entrevista**

Pela flexibilidade e multiplicidade de situações em que pode ser aplicada, a entrevista é uma das técnicas de seleção mais utilizada nas organizações (Costa 2003).

Para além de ser utilizada no processo seletivo, a entrevista pessoal pode ser usada no processo de recrutamento sob forma de entrevista de triagem. O objetivo passa por separar os candidatos que não reúnem as condições desejadas, dos candidatos que seguirão para o processo seletivo (Chiavenato, 1999).

Dessler (2013) classifica as entrevistas segundo três questões, nomeadamente: o quanto estruturadas são, qual o seu conteúdo, no que se refere ao tipo de questões colocadas e finalmente, como a empresa gere a entrevista.

Relativamente à primeira questão, Dessler (2013) classifica as entrevistas de seleção como estruturadas ou não-estruturada:

- a) Entrevistas de Seleção Estruturadas: representam as entrevistas cujo processo foi previamente planeado. Esse método antecipa de forma padronizada todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos assim como pode pontuar possíveis respostas. Contudo, o grau de estruturação da entrevista é uma questão relativa. O entrevistador pode ter um guião de entrevista para percorrer de forma consistente em todas as entrevistas, as questões orientadas para o trabalho e em que se pretende pontuar possíveis respostas ou pode simplesmente querer garantir uma lista com várias questões que deseja ver abordadas (Dessler, 2013; Gusdorf, 2008).
- b) Entrevistas de Seleção Não-Estruturadas: são aquelas que não seguindo um padrão, representam pouco mais do que uma conversa entre o entrevistador e o candidato. Este tipo de entrevista, em regra, não envolve restrições sobre as questões colocadas e não existem requisitos para a normalização. Outro ponto importante é que envolve uma avaliação subjetiva do candidato na qual a natureza da interação entre as partes circunscreve a maior parte do que é abordado (Catano, *et al.*, 2009).

#### **2.6.2.5.3. Testes de Conhecimentos ou de Capacidades**

A utilização de testes de conhecimento prende-se com a necessidade de avaliação dos conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido (Chiavenato, 1999). Com este tipo de provas pode-se medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, em vertentes específicas, relacionadas por exemplo, com a informática, contabilidade, inglês, entre outras (Costa, 2003).

Os testes de capacidade representam amostras de trabalho que visam pôr à prova os candidatos num contexto próximo do que encontrariam no desempenho das funções. A principal vantagem da aproximação ao contexto de trabalho é a possibilidade de gerar uma perspectiva atual do desempenho do candidato (Chiavenato, 1999).

Tendo em conta que as provas de capacidades são orientadas para a ação, poderão ser testadas capacidades tão diversas como a utilização de computadores, redação, manuseamento de maquinaria, entre outros. (Costa, 2003).

Segundo Chiavenato (1999), as provas de conhecimentos e de capacidades podem ser classificadas de acordo com, a forma como são aplicadas (orais, escritas ou de realização/execução), a área de conhecimentos abrangidos (gerais e específicos) ou quanto à organização (provas tradicionais ou objetivas).

#### **2.6.2.5.4. Testes de Habilidades Cognitivas**

Estes testes quantificam a capacidade de raciocínio geral (inteligência) e as aptidões intelectuais específicas, como são exemplo, a fluidez verbal, a memória e o raciocínio indutivo (Dessler, 2013).

A validade preditiva das habilidades cognitivas gerais tem sido o foco de alguns estudos que apontam uma relação positiva entre os resultados obtidos nestes testes e o desempenho no trabalho (Gomez-Mejia *et al.*, 2012).

Uma das habilidades cognitivas que maior popularidade tem vindo a ganhar é inteligência emocional. Apesar de se divulgar que a capacidade de perceber e gerir as emoções em si e nos outros é importante, a sua validade ainda não foi inequivocamente comprovada (Gomez-Mejia *et al.*, 2012).

#### **2.6.2.5.5. Testes de Personalidade**

O objetivo dos testes de personalidade está relacionado com a identificação de aspetos básicos da personalidade de um candidato, como introversão, estabilidade ou motivação (Dessler 2013).

Segundo Costa (2003), estes testes identificam características relacionadas com aspetos permanentes e consistentes do comportamento humano. Através destes testes, é possível identificar, traços de personalidade, o caráter (traços adquiridos) e o temperamento do indivíduo (traços inatos).

Muitas vezes, o fraco desempenho de um trabalhador que, em alguns casos culmina no despedimento, está relacionado com as características pessoais do indivíduo, tais como a atitude, a motivação ou a capacidade de gerir emoções. (Dessler, 2013).

Em estudos recentes verifica-se uma forte relação entre as cinco dimensões avaliadas no modelo dos *Big Five* e a adesão à cultura organizacional (Caetano e Vala 2002).

Segundo Gomez-Mejia *et al.* (2012), a conscientização é das cinco dimensões do modelo *Big Five* aquela que aparenta estar mais relacionada com o desempenho no trabalho.

Pela natureza das dimensões avalizadas, quer a aplicação, quer a interpretação dos testes de personalidade exigem a presença de um psicólogo (Chiavenato, 1999).

#### **2.6.2.5.6. Técnicas de Simulação**

As técnicas de simulação pretendem identificar os padrões de comportamento do indivíduo em grupo (Costa, 2003).

Face à proximidade existente entre a dramatização das situações testadas e o contexto de trabalho, é possível ter no momento atual uma perceção realista do comportamento do candidato no futuro (Chiavenato, 1999).

Esta técnica é especialmente recomendada, por exemplo, para seleccionar indivíduos para funções de venda ou supervisão em que a capacidade de relacionamento interpessoal do candidato é extremamente importante para ao desempenho da função (Costa, 2003).

#### **2.6.2.5.7. *Assessment Center***

Com este método pretende-se avaliar a capacidade de resolução dos candidatos mediante a simulação de situações reais. É uma técnica que consiste na realização de uma serie de testes e que pelas suas características, é normalmente utilizada para funções de gestão (Costa 2003).

É um método mais estruturado do que as técnicas de simulação na medida em que implica a construção de um conjunto de situações-tipo (discussões de casos, provas em

grupo, apresentações de propostas de negócio) e o envolvimento de uma multiplicidade de observadores. É um exercício pesado em termos de tempo, deverá ter uma duração não inferior a dois dias e conta com o sentido crítico dos candidatos (Costa 2003).

Esta técnica é particularmente eficaz na seleção de candidatos que irão assumir responsabilidades de chefias (Caetano e Vala, 2002).

Embora os resultados desta técnica, de forma geral, sejam considerados bastante fiáveis, só se utiliza este método quando se trata de um grupo numeroso de candidatos (de 8 a 12 por norma) e há a possibilidade de os observar nas diferentes etapas do processo (Da Câmara, Guerra e Rodrigues, 2005).

A principal virtude desta técnica está associada à possibilidade de cruzamento de informação sobre a abundância de situações e dimensões comportamentais que poderão ser observadas. Por outro lado, as desvantagens estão essencialmente relacionadas com o extenso período de tempo que a realização destes exercícios requerem e com o elevado custo associado (Da Câmara, Guerra e Rodrigues, 2005).

#### **2.6.2.5.8. Reference Check**

Este método consiste na validação das competências e experiências dos candidatos através do cruzamento de informações obtidas junto de anteriores responsáveis, ou por exemplo, por intermédio de testemunhos relevantes como é o caso de professores universitários que acompanharam a formação académica do candidato (Costa, 2003).

Olhar para o passado, pode ser um bom indicador de como o candidato se irá comportar no futuro. A verificação de referências tem-se assumido como uma técnica fiável que tem contribuído positivamente para o sucesso da contratação (Gomez-Mejia *et al.*, 2012).

No entanto, esta técnica não deve ser aplicada isoladamente, até porque pelas suas características é vista como um complemento às restantes técnicas (Costa, 2003).

## 2.7. Conclusão

Este trabalho reuniu os principais pensamentos teóricos e empíricos relativamente à produção literária sobre as políticas de GP e contribui como um desenvolvimento teórico-prático do processo de R&S que enriquece a literatura existente.

Ao realizar a revisão de literatura estabeleceu-se uma relação causal entre as diversas opiniões ao longo do tempo, com foco na produção literária dos últimos 20 anos.

Por sua vez, podem ser apontadas algumas limitações a este estudo, uma vez que não pretendeu esgotar a literatura nacional mas sim estabelecer uma relação direta sobre as principais políticas de GP em Portugal e no mundo. Dada a natureza do trabalho, no enquadramento teórico, privilegiou-se sobretudo a análise de conteúdos de manuais de diferentes autores, não dando igual preponderância à publicação de artigos científicos.

Não obstante as limitações descritas, a análise até aqui realizada permitiu desenvolver um primeiro levantamento da principal produção literária recente, nacional e internacional, no que concerne ao processo de R&S de pessoas nas organizações.

Destaca-se a importância em realizar e aprofundar mais o R&S, uma vez que apesar de seu carácter estratégico para as organizações, tem sido pouco investigado e desenvolvido.

Finda a apreciação crítica à literatura, é possível concluir que a sua fundamentação e propósito são consistentes, levantando questões de investigação e obtendo conclusões relevantes para o desenvolvimento do tema nomeadamente através da ligação estabelecida entre a contratação adequada de profissionais, a diminuição dos custos

associados à rotatividade do pessoal e o aumento da produtividade e competitividade das empresas.

## 2.8. Questões levantadas pelos Autores

A principal questão implícita na literatura, cuja orientação é evidente na investigação referida pelos autores é a seguinte: Qual é a importância e o impacto do recrutamento e seleção nas organizações? Neste âmbito, são evidenciados os principais efeitos e benefícios da adoção de práticas e procedimentos de R&S que, entre outros, contribuem para combate à rotatividade do pessoal, por via da correspondência entre as exigências do cargo e o perfil do candidato, e conseqüente incremento dos níveis de produtividade e competitividade das organizações.

No decurso da revisão literária, outras questões relevantes foram sendo desenvolvidas, cuja proficiência constitui a essência das análises e trabalho desenvolvido, nomeadamente:

Quem deve recrutar, a própria organização ou empresas especializadas em R&S?

Qual a fonte de recrutamento mais adequada?

Qual a técnica de seleção mais fiável?

Em determinados aspetos, as opiniões dos autores apresentaram pequenas diferenças, no entanto, constata-se que em termos gerais, existe uma linha de pensamento uniforme e consistente no que respeita, por um lado, à importância das organizações adotarem medidas no sentido de melhorarem os processos de R&S e por outro, as vantagens a médio e longo prazo que um processo desta natureza transporta para as organizações.

## CAPITULO 3 – A EMPRESA

### 3.1. Caracterização da empresa

A Branco & Carreiro Lda. é uma sociedade por quotas, com sede na Rua Almirante Gago Coutinho n.º 24, em Vila Franca do Campo e com um segundo escritório localizado na Rua Bento José Morais n.º 45 em Ponta Delgada, São Pedro.

Trata-se de uma empresa cujo objeto da atividade está focado na área da contabilidade, gestão administrativa de recursos humanos, consultoria, gestão de empresas e serviços administrativos.

A entidade trabalha com uma vasta e diversificada carteira de clientes. No seu todo, a empresa conta com cerca de 150 entidades de diferente natureza, nomeadamente empresariais, governamentais, assim como associações sem fins lucrativos ou até particulares.

Na Tabela 1 consta uma breve descrição da Organização.

---

**Tabela 1 - Descrição sumária da entidade**

---

Entidade	Branco & Carreiro, Lda
Sede	Rua Almirante Gago Coutinho, n.º24/6, 9680-117 Concelho de Vila Franca do Campo
Filial	Rua Bento José Morais, n.º 45, 9500-772 Concelho de Ponta Delgada
Contatos	296 582 113 (sede) e 296 288 475 (filial)
E-mail	<a href="mailto:geral@brancoecarreiro.com">geral@brancoecarreiro.com</a>
NIPC:	512 029 326
Objeto Social	Prestação de serviços na área de contabilidade.
CAE (Rev.3)	69200
Data da Constituição	Dezembro de 1990
Capital Social	30.000,00€

---

## 3.2. Referencial histórico

Tendo sido constituída em dezembro de 1990, só iniciou a sua atividade a 2 de janeiro de 1991. O propósito da sua criação visava sobretudo a prestação de serviços de contabilidade e o apoio administrativo a particulares no âmbito do preenchimento declarativo fiscal, requerimentos, impressos, entre muitos outros.

Esta empresa de carácter familiar, foi fundada pelos sócios Maria Albertina Branco Carreiro e Manuel Carreiro dos Santos Lima. Mais tarde, o sócio Armindo de Medeiros Carreiro adquire a quota de Manuel Carreiro dos Santos Lima.

Em 2004, por via de um aumento de capital da Sociedade, o sócio André Branco Carreiro entra para a sociedade fechando o ciclo de alterações na composição do Capital da social da entidade.

Em 2005, a empresa considera alargar a sua área de atuação e expande sua atividade para Ponta Delgada, com a abertura de um novo escritório na Rua do Contador. Fruto do crescimento verificado e da incapacidade das instalações darem resposta às necessidades do negócio, no ano 2009 a filial muda de instalações para a Rua Bento José Morais, n.º 45, concelho de Ponta Delgada.

Apesar do contexto económico envolvente desfavorável, a entidade por intermédio do alargamento da oferta na prestação de serviços tem vindo a promover a consolidação da sua posição no mercado.

Desde então, a entidade tem vindo a abrandar o ritmo de crescimento entrando lentamente no ciclo de maturidade. Nos últimos exercícios económicos, a entidade tem vindo a apresentar índices constantes, quer ao nível da carteira de clientes, quer ao nível do volume de negócios.

### **3.3. Estrutura organizacional**

Em termos estruturais, a empresa conta com dezassete colaboradores dispersos por dois escritórios e em 2 áreas distintas, nomeadamente, a direção Administrativa e Financeira que é assegurada por um dos Contabilistas Certificados (CC) que assume igualmente o cargo de sócio-gerente, Sr. Armindo Carreiro e a Direção Operacional, a cargo do Dr. André Carreiro, que, para além de assumir os cargos de CC e sócio-gerente, cabe também a responsabilidade da planificação e supervisão dos departamentos da contabilidade e da Gestão administrativa de Recursos Humanos.

Na contabilidade, a entidade conta com sete contabilistas certificados (CC) e oito técnicos de contabilidade que os auxiliam por intermédio da organização, classificação e lançamento de documentos contabilísticos.

A gestão administrativa dos recursos humanos é assegurada por um dos CC, no que respeita à supervisão e por uma Técnica administrativa que executa todas as tarefas inerentes à contratação, despedimento e processamento de salários dos funcionários.

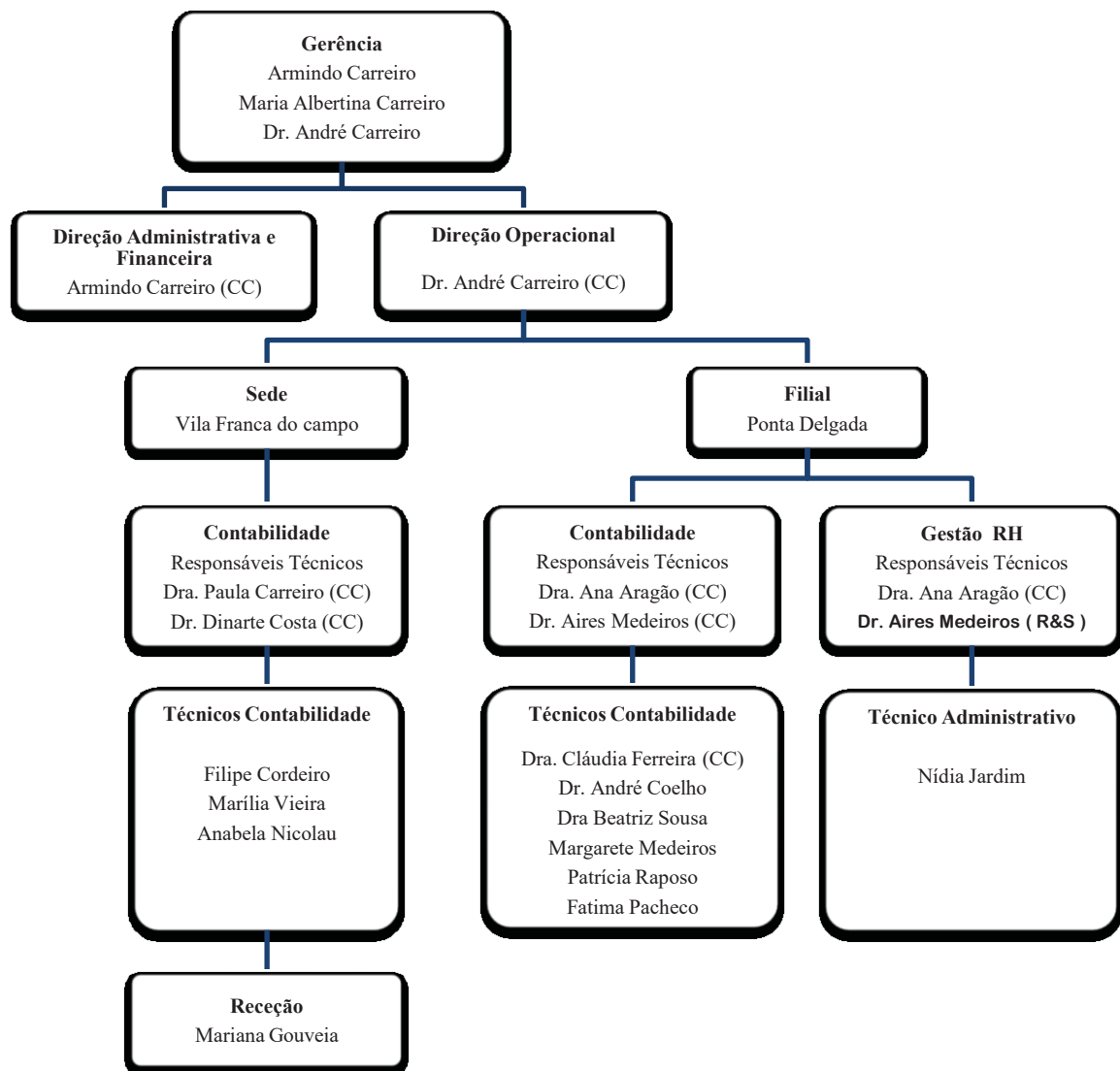
A receção existente na sede é efetuada por uma colaboradora a quem cabe as tarefas de auxiliar os colegas da contabilidade, nomeadamente, receber os clientes e a documentação, tratar a correspondência, proceder ao atendimento telefónico, entre outras tarefas.

A implementação do projeto, implicou uma pequena reorganização de tarefas, na medida em que, para além de assumir o cargo de Contabilista Certificado (responsável técnico pela contabilidade) irei ser o responsável pela implementação e desenvolvimento do sistema de R&S na empresa.

O processo de R&S, contará com o auxílio de toda a estrutura organizacional, uma vez que o sucesso da implementação implica a contributo de todos os colaboradores, quer pelo fornecimento de informações, quer pelas sugestões apresentadas.

A Figura 5 traduz o organigrama da empresa após a implementação do sistema de recrutamento e seleção.

**Figura 5 - Organigrama da Branco & Carreiro, Lda**



### **3.4. A Gestão de Recursos Humanos na Empresa**

A gestão de recursos Humanos (GRH) na Branco & Carreiro, Lda., reflete, na maior parte das vezes, as tarefas complexas e burocráticas resultantes da gestão do relacionamento dos colaboradores com as respetivas entidades patronais.

Nos últimos anos, o trabalho desenvolvido neste departamento tem-se focado na gestão administrativa e no cumprimento fiscal decorrente das relações laborais entre os vários intervenientes deste processo. A gestão administrativa de Recursos Humanos (GARH), tem materializado as relações existentes entre pessoas, empresas e organismos governamentais (a Administração Tributária, Segurança Social e Inspeção do trabalho).

Porque a GARH tem-se revelado uma área de atividade complementar à contabilidade, ao longo do tempo, a empresa adquiriu uma vasta experiência e conhecimentos no âmbito da legislação laboral e dos diversos Instrumentos de Regulamentação Coletiva do Trabalho (IRCT) que possibilitou a especialização dos colaboradores nesta área.

Porque na era da informação, as pessoas representam o capital intelectual das organizações, pretende-se por via do projeto de mestrado, o desenvolvimento de uma vertente mais cognitiva associada às potencialidades do CH da entidade e simultaneamente, a implementação de um serviço que represente uma mais-valia e contribua para aumento da competitividade da organização e dos seus clientes.

Porque o R&S deverá estar em harmonia com a orientação estratégica da organização, a ligação entre o conhecimento e a realidade do tecido empresarial das entidades a quem executamos a contabilidade e este novo sistema de recrutamento faz-nos presumir o sucesso da implantação a curto prazo.

No âmbito da GRH, as tarefas desenvolvidas pela organização após implementação do projeto de mestrado, estão agrupadas em seis áreas complementares que encontram-se sintetizadas na Tabela 2:

**Tabela 2 - Gestão de Recursos Humanos - Branco & Carreiro, Lda.**

<b>Gestão Administrativa de Recursos Humanos</b>	<b>Projeto</b>
Cálculo e processamento de salários Relações bancárias em suporte papel ou via eletrónica (ps2) Carregamento de cartões pré-pagos (sub.refeição) via transferência bancária (ps2) Elaboração mapa para efeitos de seguro acidentes de trabalho Elaboração de mapa de férias Elaboração de relatórios e estatísticas obrigatórias Declarações diversas relativas ao trabalhador- Emitidas em nome da empresa Comunicações e vínculos à segurança social e sindicatos Gestão de base de dados - Registo de funcionário - Histórico de alterações Elaboração e envio de mapas de quotizações sindicais Gestão de retenções judiciais. Controlo do período de vigência e pagamento Gestão de contratos de trabalho Gestão do tempo de trabalho, horários de trabalho, isenções e gestão de bancos de horas Ofícios /alerta sobre datas do termo e renovação dos contratos de trabalho Recolha e tratamento de candidaturas espontâneas em papel (banco de candidatos)	✓
<b>Gestão Administrativa Carreiras Profissionais</b>	<b>Projeto</b>
Preenchimento do relatório único Enquadramento dos trabalhadores nas categorias profissionais e tabelas salariais Controlo e atualização das remunerações mínimas garantidas por lei e IRCT Controlo e atualização de categorias profissionais por promoções (recrutamento interno) Ofícios e circulares informativas relativas a alterações a efetuar nas categorias profissionais, remunerações entre outras	✓
<b>Gestão Administrativa Programas de Emprego e outros benefícios</b>	<b>Projeto</b>
Candidaturas a programas de emprego, nomeadamente: Integra, PIIE e Berço Emprego (recrutamento interno e externo)	✓
Candidaturas a programas de estágios, designadamente: Estagiar L e Estagiar T (recrutamento interno e externo)	✓
Incentivos da Segurança Social à contratação de jovens à procura do primeiro emprego e desempregado de longa duração (recrutamento interno e externo)	✓
Incentivos fiscais à contratação para as organizações	✓
Controlo do período de vigência dos programas de emprego e incentivos	



## CAPITULO 4 – IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA RECRUTAMENTO E

### SELEÇÃO

#### 4.1. Introdução

Neste capítulo serão desenvolvidos em termos práticos, dois pequenos manuais, um de recrutamento e outro de seleção. Nestes manuais serão evidenciados os principais conceitos teóricos abordados ao longo da revisão de literatura, dando ênfase aos procedimentos a adotar relacionados com R&S.

Foram igualmente desenvolvidas na ótica de definição de pressupostos e funcionalidades (em colaboração com dois informáticos) duas ferramentas de apoio ao processo de R&S, nomeadamente: o *site* institucional da empresa Branco & Carreiro, Lda. que funcionará como um ponto de recolha de candidaturas e uma plataforma de lançamento de ofertas de emprego. A segunda ferramenta desenhada consiste na definição dos pressupostos do programa de gestão do processo de R&S que resultará numa base de dados projetada para tirar partido da informação dos candidatos e entidades e assim agilizar o tratamento da informação.

No final procede-se à síntese sobre o caminho percorrido rumo à implementação do processo de R&S.

## **4.2. Análise envolvente**

A fase preliminar do diagnóstico teve em consideração variáveis externas e internas. No que se refere as variáveis externas, abordamos necessariamente o mercado (clientes, concorrência, entre outros). Relativamente às variáveis internas, foram abordados alguns aspetos fundamentais, particularmente o capital humano, as infraestruturas e a estrutura organizacional. Neste sentido, o diagnóstico realizado desenvolveu essencialmente três dimensões: mercado, concorrência e empresa.

### **4.2.1. Análise do mercado**

Tendo este projeto sido desenvolvido como mais uma valência do departamento de RH da Branco & Carreiro, Lda., nesta ótica, não se pretendeu aumentar a oferta deste tipo de serviços no mercado, mas sim criar um serviço para os atuais clientes que colocasse a Branco & Carreiro, Lda. num patamar diferente das restantes empresas de contabilidade.

Atualmente, a maioria das empresas de contabilidade dedicasse à prestação de serviços de contabilidade e fiscalidade. No entanto, por força da entrada de novos concorrentes no mercado, muitas empresas foram forçadas a diversificarem os seus serviços para sobretudo conseguirem manter as suas carteiras de clientes. Na última década, assistiu-se por parte das entidades governamentais a uma intensificação na divulgação dos incentivos ao investimento e à competitividade. Naturalmente, a Branco & Carreiro, Lda., e alguma da sua concorrência utilizaram esta oportunidade (os fundos comunitários) e para criar um serviço adicional, a elaboração de candidaturas no âmbito dos apoios aos projetos de investimento e competitividade. Esta oportunidade veio, por

um lado, reforçar a relação existente com os atuais clientes, e por outro potenciar a criação de novas empresas e com isso a execução das respectivas contabilidades.

É nesta corrente que surge o R&S, como mais um elemento diferenciador da concorrência e por conseguinte um forte contributo para a manutenção dos atuais clientes.

#### **4.2.2. Análise da concorrência**

O mercado regional já conta com algumas entidades que apesar de não se dedicarem em exclusivo ao R&S, prestam este serviço à sociedade com uma contraprestação que, para grande parte das empresas locais, é relevante considerando que o nosso tecido empresarial é composto maioritariamente por microempresas, muitas delas de cariz familiar.

O mercado onde atua a Branco & Carreiro, Lda. é caracterizado pela forte concorrência ao nível dos prestadores de serviços de contabilidade. No entanto, analisando a concorrência depois da implementação do projeto, não se poderá dizer a mesma coisa. Considerando que não foi possível identificar no mercado regional nenhum gabinete de contabilidade que prestasse apoio integral aos seus clientes ao nível do R&S para se considerar a concorrência nesta área de atuação, ter-se-á necessariamente de abordar entidades que aduam em setores de atividade conexos à contabilidade.

No mercado regional, o principal concorrente no âmbito do R&S é a Norma Açores, S.A..


Tendo sido constituída em 1984, esta empresa está presente em seis das nove ilhas do arquipélago e desenvolve a sua atividade sobretudo em duas áreas da atuação. Por um lado a engenharia e fiscalização e por outro a consultadoria onde se inclui o R&S.

Na Tabela 3 foram reunidas algumas informações do principal concorrente local.

---

**Tabela 3 - Descrição sumária do principal concorrente local**

---

Entidade	 <b>NORMA AÇORES</b>
Sede	Rua Engº. José Cordeiro, nº6 C.Postal: 9504-522 Ponta Delgada
Contatos	Tel. :296 209 650 Fax:296 209 651
E-mail	<a href="mailto:geral@norma-acoeres.pt">geral@norma-acoeres.pt</a>
NIPC:	512 017 271
Objeto Social	Atividades de engenharia e técnicas afins, Outras prestações de serviços
CAE (Rev.3)	71120
Capital Social	400.000,00€


---

Na era da informação, a concorrência não pode, nem deve ser analisada apenas no contexto do espaço geográfico onde atuamos. Apesar das barreiras físicas (insularidade), neste setor os efeitos da globalização também estão presentes. Após algumas pesquisas e contactos rapidamente se conclui que algumas empresas sediadas em Portugal continental prestam ou já prestaram serviços de R&S na Região Autónoma dos Açores.

Um dos principais concorrentes a nível nacional é o Grupo “Talenter™”. Desde 2006 que este grupo integra o ranking das 1.000 maiores empresas nacionais, a sua área de atuação é bastante vasta e a sua presença é notória um pouco por todo o país. Na Tabela 4 apenas estão evidenciados os dados de uma das empresas do grupo, a empresa “L - Talenter - Trabalho Temporário S.A.” que é a responsável pela coordenação das

atividades relacionadas com as soluções globais de gestão de talentos, incluindo entre outros o R&S, a avaliação de desempenho e a gestão de carreiras.

**Tabela 4 - Descrição sumária do principal concorrente em Portugal continental**

Entidade	
Sede	Rua do Proletariado, N.º 2 – A, C. Postal 2794-063 Carnaxide
Contatos	Tel: 214 139 480 Fax: 214 139 481
E-mail	<a href="mailto:info@talenter.com">info@talenter.com</a>
NIPC:	508365309
Objeto Social	Atividades das empresas de trabalho temporário, atividades administrativas e dos serviços de apoio
CAE (Rev.3)	64202
Capital Social	50.000,00€

#### 4.2.3. Análise da empresa

Tendo sido constituída em dezembro de 1990 com o propósito de dar cumprimento as obrigações fiscais e apoiar administrativamente empresas e particulares, a empresa celebrou este ano o seu vigésimo quinto aniversário e para traz registam-se vários acontecimentos que marcaram a sua história.

A evolução positiva registada ao longo do tempo pela empresa é notória quando se analisam alguns parâmetros como o número de clientes, o volume de negócios, o número de colaboradores, o número de estabelecimentos, entre outros.

Hoje trata-se de uma empresa cujo objeto da atividade foi alargado, desenvolvendo a sua atividade em diferentes áreas: contabilidade, fiscalidade, auditoria, projetos de investimento, gestão de recursos humanos, consultoria, gestão de empresas e serviços administrativos.

A empresa é reconhecida pelas entidades ou organismos com quem interage e isto é evidente nos relacionamentos que a Branco & Carreiro, Lda. foi estabelecendo ao longo do

tempo. A ética, o profissionalismo e a confiança são qualidades que a empresa defende e para as quais trabalha diariamente.

### 4.3. Fases do Trabalho

A implementação do sistema de R&S foi organizada em cinco fases, designadamente (Tabela 5):

---

**Tabela 5 - Fases da implementação do processo de R&S**

---

1ª Fase	Elaboração e desenho do manual de procedimentos de Recrutamento
2ª Fase	Elaboração e desenho do manual de procedimentos de Seleção
3ª Fase	Definição dos pressupostos das ferramentas de apoio
4ª Fase	Implementação do Sistema Recrutamento e Seleção
5ª Fase	Elaboração da síntese conclusiva e sugestões de melhoria

---

#### 4.3.1. Elaboração e desenho do manual de procedimentos de Recrutamento

Conforme se pode observar na Tabela 6, o processo de recrutamento foi organizado em cinco etapas.

---

**Tabela 6 - Etapas do processo de Recrutamento**

---

1º Etapa	Análise e necessidades de Recrutamento
2ª Etapa	Caracterização do cargo
3ª Etapa	Definição das fontes e respetivas Técnicas de Recrutamento
4ª Etapa	Triagem inicial de candidaturas
5ª Etapa	Preparação do <i>dossier</i> de recrutamento

---

##### 4.3.1.1 Análise e necessidades de recrutamento

Independentemente da dimensão da organização, antes de avançar para o recrutamento propriamente dito, o responsável hierárquico direto elaborará um formulário de pedido (anexo II), que deverá ser remetido aos seus superiores hierárquicos e ao departamento de recursos Humanos da Branco & Carreiro, Lda.. Este formulário, deverá, entre outras, conter informações sobre o nível de qualificações e

remunerações, a data de início de funções e a duração da necessidade. Nesta fase, a iniciativa do pedido é mais ou menos descentralizado, cabe ao órgão de gestão, à chefia direta que vai ser responsável pelo novo colaborador ou até mesmo ao consultor encarregue pelo processo de recrutamento, ponderar e analisar a pertinência do pedido.

Alguns dos aspetos com maior relevo na análise da potencial vaga estão, na sua essência, relacionados com as seguintes questões: Foram tomadas todas as medidas de melhoria da produtividade? É possível reorganizar o trabalho para que, com os mesmos recursos humanos, a entidade consiga dar resposta às necessidades e exigências do mercado? Trata-se de uma contratação para colmatar uma necessidade temporária ou permanente? Qual o número de candidatos a recrutar? Que tipo de recrutamento vai aplicar: interno, externo ou misto?

#### **4.3.1.2 - Caracterização do cargo**

Para além da reflexão anterior, o órgão responsável pelo recrutamento deverá munir-se de informações do cargo que o auxiliem na definição dos procedimentos de recrutamento. Assim antes de avançar para o recrutamento do colaborador, dever-se-á:

1. Realizar uma análise global e detalhada à função. Para esse efeito deverá consultar/gerar o documento de Análise e Descritivo de Funções (anexo III);
2. Realizar uma análise evolutiva da organização e da função. Para esse efeito deverá analisar o planeamento estratégico do negócio, os resultados históricos e as decisões do órgão de gestão da entidade. No que se refere à função, deverão ser analisados a evolução de remunerações, as exigências e os requisitos do cargo ao longo do tempo, de forma a traçar uma linha orientadora da função no médio longo prazo;

3. Não menos importante, deverá fazer o levantamento da complexidade/exigência das relações entre o colaborador e os restantes elementos da organização. Para tal, deverá analisar a chefia, os subordinados, e outros elementos que direta ou indiretamente se relacionem com a vaga a ocupar pelo colaborador.

Quanto maior for o nível de exatidão na definição da função, mais precisa será a definição das necessidades e os critérios de recrutamento. Quanto mais próximo da realidade estiver a definição da função, menor será o risco de insatisfação no momento da integração e maior será o grau de sucesso atribuído à contratação.

#### **4.3.1.3 - Definição das Fontes e respectivas Técnicas de Recrutamento**

Dependendo da vaga e do número de candidatos, tanto as fontes como as técnicas de recrutamento poderão assumir diferentes formas.

Para a definição da fonte de recrutamento e consequentes técnicas a utilizar, iremos classificar a eventual contratação, em primeiro lugar, segundo a finalidade da necessidade de contratação; e, em segundo lugar, tendo em conta o perfil do candidato que se pretende. Relativamente à finalidade da contratação, iremos classificar cada necessidade de contratação, em função dos seguintes grupos: Transferência/promoção, substituição permanente de um colaborador, introdução de talentos, habilidades e expectativas e por último necessidades temporárias.

#### **Transferência/Promoção**

A transferência/promoção de um colaborador com o propósito de ver reconhecido o trabalho prestado, motivar e desenvolver o CH da organização passa necessariamente pelo recrutamento interno (incluindo ex-funcionários). Neste caso, dever-se-á proceder

à realização de um anúncio contendo os requisitos para a vaga, que deverá ser afixado num quadro de avisos dentro da organização.

Tendo em conta que a transferência/promoção de um colaborador deixa o posto anterior sem ocupante, a entidade, neste caso, deve estabelecer três cenários:

1. As tarefas que anteriormente eram desenvolvidas pelo colaborador são reorganizadas e assumidas pelos colegas;
2. A entidade extingue o posto de trabalho;
3. A organização desencadeia um processo de recrutamento externo, nos termos do passo seguinte, que vise colmatar a vaga criada com transferência/promoção do colaborador. Neste caso, o recrutamento diz-se Misto, uma vez que mesmo se tratando de vagas diferentes, a organização desencadeou um processo de recrutamento que abordou candidatos da organização e do MRH.

### **Substituição permanente de um colaborador**

Para colmatar a saída de um colaborador, a organização poderá, em função das características e exigências do cargo, recorrer às várias fontes do recrutamento.

Se abordarmos um cargo pouco exigente ao nível das qualificações e complexidade das tarefas, a solução mais adequada passa por ir ao MRH e aí recrutar o candidato mais adequado. Esta solução não implica reações em cadeia. Tendo em conta o baixo nível de qualificações, a publicação de um anúncio no jornal local ou a visita a uma agência de emprego deverá ser suficiente para atrair à entidade um considerável número de candidatos.

À medida que as exigências do cargo aumentam, a opção sobre qual a fonte de recrutamento a utilizar deverá ser tomada tendo em consideração questões relevantes

como: A organização tem na sua estrutura, colaboradores capazes de assumir o cargo? O órgão de gestão pretende introduzir sangue novo na organização (recrutamento externo) ou, por outro lado, pretende manter a estabilidade e cultura existente (recrutamento interno)?

As respostas a estas questões ditarão qual a fonte de recrutamento mais adequada para cada situação. No que respeita a estes cargos (com maior nível de qualificações) e optando pelo recrutamento externo, as técnicas mais adequadas variam entre: as referências de atuais funcionários; as candidaturas espontâneas; um anúncio no principal jornal local ou em imprensa especializada; o recurso a agências de emprego; a contratação de agências de recrutamento para prestar assistência no recrutamento especializado de curto prazo; os *headhunters*, na procura de talentos de gestão de topo.

### **Introdução de talentos, habilidades e expectativas**

Quando a organização pretende introduzir novas competências e expectativas e, de alguma forma, refrescar a cultura organizacional, a fonte de recrutamento mais adequada para o contexto em análise é a externa. Dependendo da vaga a preencher, as técnicas de recrutamento externo a serem utilizadas vão variar entre a consulta do banco de candidatos, o anúncio no jornal, a visita a agências de emprego ou até mesmo a contratação de *headhunters*.

### **Necessidades temporárias**

A contratação de pessoas com base em necessidades temporárias só deverá acontecer se, depois de tomadas todas as medidas para aumentar a produtividade e eficiência, a organização não conseguir assegurar o seu normal funcionamento.

Neste contexto, a entidade deverá recorrer ao MRH de forma a chamar a atenção dos candidatos para que melhor se ajustem às necessidades do cargo.

As referências de funcionários, a publicação de um anúncio ou o recurso a agências de emprego, assumem-se como meios suficientes para abastecer o processo seletivo.

Depois de analisadas as fontes e técnicas do recrutamento tendo como critério, a classificação das necessidades/finalidades da contratação, poder-se-á igualmente analisar as mesmas técnicas de recrutamento segundo um outro critério, o perfil do candidato que se pretende. Neste caso, o perfil do candidato será organizado em grupos homogéneos em função das seguintes características: Pessoal não qualificado ou sem experiência profissional, pessoal qualificado e sem experiência profissional, pessoal com formação e experiência profissional específica e quadros superiores e diretivos.

### **Pessoal não qualificado ou sem experiência profissional**

Quando nos referimos ao mercado onde se inserem as pessoas não qualificadas e sem experiência profissional podemos afirmar que, apesar dos esforços das entidades governamentais, este mercado ainda é abundante.

Nestes casos, o RE revela-se a opção mais adequada. A consulta ao banco de candidatos, às candidaturas espontâneas, a elaboração de um anúncio de emprego no principal jornal local e a visita a um centro de emprego, serão mais do que suficientes para atrair à entidade um conjunto considerável de candidatos.

Neste grupo de indivíduos, é provável coexistirem jovens candidatos que nunca tenham tido um contrato sem termo e desempregados de longa duração. Para esses, a entidade poderá mediante determinadas condições, vir a usufruir de benefícios fiscais e

sociais associados à admissão de jovens à procura do primeiro emprego ou desempregados de longa duração inscritos nos centros de emprego.

### **Pessoal qualificado e sem experiência profissional**

Considerando o público-alvo deste tipo de vagas, abordamos novamente o RE.

Neste caso, a publicação de um anúncio atrativo na imprensa escrita e na *internet*, aliado à consulta de feiras e centros de emprego poderão ser suficientes para atrair os candidatos desejados.

Para este tipo de candidatos, o pedido de informações (lista de contatos de formandos finalistas de determinado curso), junto das escolas que lecionem cursos tecnológicos e profissionais, poderá assumir-se como uma boa alternativa.

### **Pessoal com formação e experiência profissional específica**

A forma mais eficaz da entidade atrair com sucesso os candidatos com formação e experiência profissional específica, passa por ir ao mercado de trabalho e à concorrência (se for caso disso).

Um anúncio atrativo no principal jornal ou imprensa da especialidade, aliado à consulta de uma agência de emprego poderá representar o esforço necessário para atrair o candidato ideal.

Ao invés disso, poderá identificar dentro da estrutura organizacional algum colaborador, que com o auxílio de um plano de formação adequado possa de uma forma eficaz assumir a vaga.

## **Quadros Superiores e diretivos**

Quando se abordam os quadros superiores deve-se distinguir os candidatos que, possuem experiência profissional, dos que nunca tiveram uma relação profissional.

Neste sentido, e abordando o recrutamento de indivíduos com formação superior e sem experiência profissional, a abordagem a este grupo de candidatos deverá ser feita no MRH por intermédio de consulta ao banco de candidatos, candidaturas espontâneas, anúncio no principal jornal, anúncios na *internet* e o recurso às universidades para obtenção de listas de finalistas.

Se a procura recai sobre candidatos com formação superior mas com experiência profissional, não havendo na organização indivíduos capazes, dever-se-á recorrer novamente ao RE. Neste caso, as principais técnicas de recrutamento a utilizar são, a referências de funcionários, o anúncio no principal jornal ou imprensa de especialidade e, dependendo da complexidade do cargo, devemos recorrer a empresas especializadas de recrutamento e seleção.

Para os quadros diretivos, a melhor solução passa por contratar uma empresa especializada de R&S tendo em conta que lhe poderão prestar um bom serviço de procura de executivos/especialistas.

### **4.3.1.4. Redação do Anúncio.**

Tendo em conta que, na grande maioria dos casos, a principal técnica de recrutamento utilizada é o anúncio de emprego, refiro alguns aspetos importantes (questões legais e boas práticas) a ter em consideração no momento de redigir o anúncio.

O primeiro ponto a definir é o título da vaga. Neste caso o termo a utilizar deverá ser preciso e amplamente compreendido para a posição em questão.

De acordo com os art.º 24 e 25 do Código de Trabalho, salvo algumas exceções, nenhum candidato, pode ser discriminado, por exemplo, em função da idade, sexo ou estado civil. Decorrentes disto, as boas práticas ditam que qualquer anúncio deve abarcar expressa e explicitamente os candidatos de ambos os sexos. Assim, as profissões devem ser indicadas no masculino e no feminino, como por exemplo: Advogado/Advogada; Engenheiro/Engenheira, ou, no formato mais abreviado, Advogado/a; Engenheiro/a.

Nos casos de profissões cuja denominação abrange ambos os sexos, deve sempre ser acrescentada à profissão a sigla (M/F), sigla que significa Masculino/Feminino, para evidenciar a igualdade de oportunidades de acesso ao emprego para candidatos(as) de ambos os sexos. Vejamos os seguintes exemplos: Contabilista (M/F), Docente (M/F) ou Jornalista (M/F); o mesmo deve ocorrer aquando da indicação com abreviatura, exemplo: Oficial de Justiça (M/F); Ajudante de cozinha (M/F);

Outro ponto importante é definir no anúncio o que o candidato vai fazer (Descrição da vaga): uma explicação detalhada da vaga, mas escrito de uma forma persuasiva.

Em alguns casos, a definição dos requisitos da vaga no anúncio assume um papel determinante para atrair os candidatos desejados. Neste caso, poder-se-á incluir qualquer experiência específica, certificações, qualificações e outros requisitos que sejam obrigatórios. A ideia é acrescentar requisitos, competências e qualificações desejáveis.

Na Tabela 7 estão evidenciados alguns exemplos de anúncios de emprego:

**Tabela 7 - Exemplo de anúncios redigidos corretamente**

<p><b>Contabilista Certificado (M/F)</b></p> <p>Recruta-se contabilista licenciado/a em Gestão ou Economia com experiência mínima de 5 anos no exercício da profissão.</p> <p>Enviar o CV e a carta de apresentação para: <a href="mailto:recrutar@brancoecarreiro.com">recrutar@brancoecarreiro.com</a></p>	<p><b>ESCRITURARIO/A</b></p> <p>Recruta-se escriturário/a para desempenho de funções administrativas em empresa do setor da industria metalomecânica.</p> <p>Enviar o CV e a carta de apresentação para: <a href="mailto:recrutar@brancoecarreiro.com">recrutar@brancoecarreiro.com</a></p>
--	---

#### **4.3.1.5. Triagem inicial de candidaturas**

Nesta fase, o principal objetivo é eliminar os candidatos que não cumpram com os requisitos e exigências do cargo. Por intermédio de uma verificação preliminar das qualificações essenciais dos candidatos, são registados nas candidaturas as seguintes considerações: cumpre os requisitos; impressão geral desfavorável; não cumpre os requisitos. Relativamente aos candidatos que cumprirem os requisitos, serão notificados para preencherem os formulários de candidatura.

#### **4.3.1.6. Preparação *dossier* de recrutamento**

De acordo com art.º 32.º do Código do Trabalho, a entidade deverá manter durante o período de cinco anos o registo dos processos de recrutamento efetuados, devendo constar do mesmo, com desagregação por sexo, os seguintes elementos: convites para o preenchimento de lugares; anúncios de oferta de emprego; número de candidaturas para apreciação curricular; número de candidatos presentes em entrevistas de pré-seleção; número de candidatos aguardando ingresso; resultados de testes ou provas de admissão ou seleção.

### 4.3.2. Elaboração e desenho do manual de procedimentos de Seleção

Tendo em conta o grupo de candidatos reunidos na fase do recrutamento, a organização deverá selecionar aqueles que melhor se adequam às necessidades e exigências do cargo. Neste sentido, dependendo do perfil de candidato pretendido e no nível de competências necessárias para o cargo, as etapas do processo de seleção poderão vir a ser mais ou menos desenvolvidas.

Em termos gerais, o processo de seleção foi organizado em quatro etapas (Tabela 8).

---

**Tabela 8 - Etapas do processo de Seleção**

---

1º Etapa	Análise curricular
2ª Etapa	Aplicação de testes
3ª Etapa	Entrevista de Seleção
4ª Etapa	Decisão

---

#### 4.3.2.1. Análise curricular

O processo de seleção começa pela análise aos CV dos candidatos classificados no processo de recrutamento como “*Cumpra os requisitos*” ou “*Impressão geral desfavorável*”. O objetivo, nesta fase, é construir uma visão global do candidato e fazer anotações sobre aspetos e informações importantes que careçam de esclarecimentos. A recolha da informação adicional poderá ser feita via correio eletrónico, telefone ou pela realização de uma entrevista preliminar, se for caso disso.

Existindo um elevado número de candidatos, poder-se-á recorrer à técnica de pontuação dos CV com base na definição de critérios-chave. Esta técnica permitirá ao responsável pela seleção criar uma lista de candidatos ordenada segundo a pontuação dos CV.

Os CV devem ser cuidadosamente analisados e é neste contexto que evidenciam-se alguns dos cuidados a ter na sua análise, nomeadamente:

1. **Procurar dados concretos e objetivos:** Se não se vislumbrar informações claras e objetivas em relação a determinadas competências ou qualidades num currículo, provavelmente é porque o candidato não as possui.
2. **Fazer anotações para esclarecer mais tarde e testar esses assuntos na entrevista:** Da análise aos CV, poderão surgir dúvidas quanto a alguns aspetos ou informações pouco precisas. Nestes casos, será necessário fazer algumas anotações nos CV para mais tarde averiguar a veracidade das mesmas.
3. **Começar a análise do currículo pelo fim:** A maioria dos candidatos coloca as informações menos agradáveis no final do currículo porque espera que o responsável pela seleção não chegue a lê-las.
4. **Ter cautela com os currículos que não têm data:** Nestes casos, na entrevista, dever-se-á esclarecer se o CV está atualizado e se estarão a faltar elementos ou informações relevantes. Prestar atenção à atitude do candidato e eventuais incoerências.
5. **Ser cauteloso com os currículos de cariz funcional:** Uma vez que são CV nos quais os candidatos descrevem com maior detalhe as funções que desempenharam no passado e as principais realizações profissionais, muitas vezes, descrevem essas experiências e qualificações sem indicar o espaço temporal em que as concretizaram.
6. **Esclarecer o grau de realização dos projetos e experiências enunciadas com o candidato na entrevista:** Anotar as dúvidas, para na entrevista clarificar essas situações e registar as reações, hesitações e incongruências do candidato.

7. **Procurar candidatos com "engagement"**: Procurar no currículo respostas para as questões: O candidato reage positivamente ao facto de as empresas existirem para ganharem dinheiro? Quantas vezes o candidato contribuiu ativamente para gerar valor acrescentado nos cargos que já ocupou, independentemente de registar experiência em organizações com fins não lucrativos?
8. **Filtrar as informações supérfluas**: um currículo com excesso de informações pessoais - *hobbies*, desportos praticados, distinções obtidas enquanto criança, entre outros, poderá indicar que o candidato tem falta de experiência e de qualificações relevantes.

No final da análise dos CV dever-se-á elaborar o resumo o mais imparcial possível do que de relevante se retirou dos selecionados para a fase seguinte – avaliação psicotécnica.

#### 4.3.2.2 Aplicação de testes e técnicas de simulação

Já se conhece os currículos dos candidatos, agora é altura de provar algumas das suas qualificações práticas e aprofundar um pouco mais os seus conhecimentos acerca do perfil psicológico deles.

Os testes a serem aplicados vão ser classificados em quatro grupos, nomeadamente, testes de conhecimentos ou capacidades, testes de habilidades cognitivas, testes de personalidade ou psicológicos e, ainda, provas de simulação ou dinâmicas de grupo.

Os testes de conhecimentos ou capacidades visam analisar e pôr à prova o conhecimento efetivo do candidato e deve ser preparado de acordo com a realidade da empresa e a vaga que será preenchida, tudo isto, num contexto próximo do que encontrariam no desempenho das funções.

Os testes de habilidades cognitivas quantificam a capacidade de raciocínio geral (inteligência) e as aptidões intelectuais específicas, como são exemplo, a fluidez verbal, a memória e o raciocínio indutivo.

Já os testes de personalidade ou psicológicos propõem-se identificar características de comportamento pessoal e social dos candidatos, devendo ser aplicados apenas por psicólogos.

Ainda temos as chamadas dinâmicas de grupo que em geral são aplicadas em grandes empresas, onde o número de candidatos é maior e o processo de seleção mais longo. Através destas dinâmicas, simulam-se casos ou situações específicas na tentativa de prever com maior rigor a capacidade de cada candidato trabalhar em grupo, característica muitíssimo valorizada no mercado de trabalho atual.

A aplicação de baterias de testes vai variar em função da exigência e complexidade de cada cargo.

Esta etapa é complexa e morosa, por isso, é muitas vezes será eliminada dos processos de seleção cuja vaga em causa seja pouco exigente em termos de aptidões, conhecimentos e traços de personalidade. No outro extremo, representará é uma das principais fontes de informação acerca das variáveis atrás mencionadas para cargos cujos alicerces estejam assentes em vertentes ligadas à inteligência emocional, cognitiva, conhecimentos e capacidades.

Quando necessário, iremos recorrer a alguns *sites* na *internet* que gratuitamente, fornecem os testes e tratam a informação de uma forma célere e objetiva.

Conforme se pode observar na Tabela 9, foram identificados alguns *sites* na *internet* onde os candidatos serão numa primeira fase testados, e de onde posteriormente serão retirados os resultados:

**Tabela 9 - Links para aplicação de testes e técnicas de simulação**

Último Acesso	Testes de Conhecimento
09/09/2016	<b>Inglês 1</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-nivel-de-ingles.html">http://pt.testsworld.net/teste-nivel-de-ingles.html</a>
09/09/2016	<b>Inglês 2</b> <a href="http://www.ef.edu.pt/test3/#/">http://www.ef.edu.pt/test3/#/</a>
09/09/2016	<b>Inglês 3</b> <a href="http://www.cambridgeenglish.org/pt/test-your-english/">http://www.cambridgeenglish.org/pt/test-your-english/</a>
09/09/2016	<b>Francês</b> <a href="http://www.ef.edu.pt/test3/#/">http://www.ef.edu.pt/test3/#/</a>
09/09/2016	<b>Alemão</b> <a href="http://www.ef.edu.pt/test3/#/">http://www.ef.edu.pt/test3/#/</a>
09/09/2016	<b>Informática</b> <a href="http://www.proprofs.com/quiz-school/story.php?title=teste-os-seus-conhecimentos-em-informtica">http://www.proprofs.com/quiz-school/story.php?title=teste -os-seus-conhecimentos-em-informtica</a>
09/09/2016	<b>Matemática</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-matematica.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-matematica.html</a>
Último Acesso	Testes de Habilidades Cognitivas
09/09/2016	<b>Capacidade Intelectual</b> <a href="http://www.portalchapeco.com.br/jackson/qi.htm">http://www.portalchapeco.com.br/jackson/qi.htm</a>
09/09/2016	<b>Lógica</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-logica.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-logica.html</a>
09/09/2016	<b>QI</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-qi.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-qi.html</a>
09/09/2016	<b>Inteligência</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-inteligencia.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-inteligencia.html</a>
09/09/2016	<b>Inteligência Emocional</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-inteligencia-emocional.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-inteligencia-emocional.html</a>
09/09/2016	<b>Habilidades Sociais</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-habilidades-sociais.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-habilidades-sociais.html</a>
09/09/2016	<b>Aptidões Verbais</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-aptidoes-verbais.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-aptidoes-verbais.html</a>
09/09/2016	<b>Cultura Geral 1</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-cultura-geral.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-cultura-geral.html</a>
09/09/2016	<b>Cultura Geral 2</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-frases-incompletas.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-frases-incompletas.html</a>
Último Acesso	Testes de Personalidade ou Psicológicos
09/09/2016	<b>Personalidade Geral 1</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-personalidade.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-personalidade.html</a>
09/09/2016	<b>Personalidade Geral 2</b> <a href="http://www.testesonline.com.br/resultado/teste-de-personalidade-de-5-minutos">http://www.testesonline.com.br/resultado/teste-de-personalidade-de-5-minutos</a>

---

**Tabela 9 - Links para aplicação de testes e técnicas de simulação (continuação)**

---

09/09/2016	<b>Personalidade Geral 3</b> <a href="https://www.16personalities.com/br/teste-de-personalidade">https://www.16personalities.com/br/teste-de-personalidade</a>
09/09/2016	<b>Personalidade Geral 4</b> <a href="http://inspiira.org/">http://inspiira.org/</a>
09/09/2016	<b>Grafologia</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-grafologia.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-grafologia.html</a>
09/09/2016	<b>Carater</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-caracter.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-caracter.html</a>
09/09/2016	<b>Teste de Stress</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-stress.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-stress.html</a>
09/09/2016	<b>Teste de Ansiedade</b> <a href="http://pt.testsworld.net/teste-de-ansiedade.html">http://pt.testsworld.net/teste-de-ansiedade.html</a>

---

Em determinados casos, a aplicação de alguns dos testes já mencionados será realizada por empresas especializadas em R&S.

#### **4.3.2.3 Entrevista de Seleção**

Como grande parte do nosso tecido empresarial é composto por micro e pequenas empresas, a maior ênfase do processo de seleção é dada às entrevistas individuais que em muitos casos representará a única técnica de seleção empregue.

Depois de analisados os CV, os resultados obtidos nos testes psicotécnicos (se tiverem sido realizados) e elaborada a lista dos candidatos mais adequados ao cargo vago, chegou a hora de os conhecer pessoalmente.

##### **4.3.2.3.1. Porquê Entrevistar?**

A entrevista representa um diálogo conduzido com determinado propósito. Neste sentido deverá ser conduzida com uma determinada disciplina, deve manter um determinado ritmo e, principalmente, deverá ser capaz de atingir os objetivos propostos e averiguar entre outros: as aptidões técnicas do candidato, as aptidões comportamentais

relevantes para o cargo, o potencial do candidato e finalmente a capacidade do candidato de integrar na organização e no grupo.

#### **4.3.2.3.2. Preparação da entrevista**

A entrevista deverá ser cuidadosamente planeada em função dos objetivos a atingir. Para que o sucesso da entrevista não seja posto em causa, eis alguns aspetos e sugestões que devem ser levados em consideração no processo que antecede as entrevistas, nomeadamente:

1. Convocatória clara e precisa com duração estimada da entrevista;
2. Escolha e preparação da sala de entrevista (condições ambientais neutras, temperatura ambiente agradável);
3. Análise pormenorizada do CV
4. Preparação de guias de entrevistas

#### **4.3.2.3.3. Estrutura da Entrevista**

A entrevista será estruturada de acordo com as seguintes fases:

1. **Acolhimento:** Compreende a ida à sala de espera e acompanhar o candidato à sala da entrevista criando um pequeno diálogo sobre os objetivos da entrevista que contribua para quebrar o gelo.
2. **Apresentação:** Nesta fase, é feita uma abordagem sobre a organização (quem somos) e o que se irá abordar na entrevista.
3. **Fase não-diretiva:** A finalidade nesta fase é colocar o candidato a falar sobre algo que espelhe a sua motivação. Neste caso e aproveitando o tema, poder-se-á

colocar o indivíduo a abordar da sua experiência profissional, geralmente através da preposição “Fale da sua experiência profissional”.

4. **Fase temática:** Procura-se aprofundar alguns aspetos abordados na fase anterior assim como outros aspetos que tenham sido alvo de sinalização no CV.
5. **Fase de Espelho:** Neste momento da entrevista, o objetivo é o confronto de informações contraditórias. É dada a possibilidade ao candidato de esclarecer, discrepâncias e incoerências entre o CV, as respostas dadas nas fases anteriores e/ou os resultados obtidos nos testes.
6. **Fase de síntese:** Em último lugar, é realizada uma síntese de tudo o que foi dito, dando a possibilidade ao candidato de comentar. É igualmente nesta fase, que o candidato questionar o que entender do processo de seleção.

#### **4.3.2.3.4. Considerações sobre a entrevista**

A primeira regra a respeitar no decurso de uma entrevista é questionar somente aquilo que realmente é relevante. É importante que o profissional encarregado do processo prepare uma lista de perguntas relevantes para a posição que quer preencher. Analise o CV do candidato e aproveite a entrevista para esclarecer possíveis dúvidas. Atenção a informações imprecisas ou vagas. As entrevistas não estruturadas tendem a favorecer as ideias preconcebidas do entrevistador, isto porque eles podem privilegiar candidatos que compartilhem os mesmos valores que ele, dando peso indevido a informações negativas e permitindo, ainda, que as avaliações sejam influenciadas pela ordem na qual os candidatos são entrevistados. Nas entrevistas mais estruturadas, o entrevistador deve padronizar um conjunto de perguntas, com métodos uniformes de registrar as informações e escalas padronizadas na avaliação das qualificações dos

candidatos, evitando assim, que opiniões pessoais influenciem a decisão da contratação. Além disto, ao seguir um roteiro de entrevista fica mais fácil comparar os vários candidatos, o que agiliza o processo de seleção.

Neste contexto, será preparado um guião de entrevista que servirá para abordar alguns temas a serem desenvolvidos e confirmar que todas as questões pertinentes foram feitas.

Existem algumas questões básicas (que muitos profissionais e estudiosos defendem ter de existir) que devem ser feitas aos candidatos. São questões essenciais para conhecer melhor o seu perfil profissional e pessoal e confirmar algumas das referências feitas no currículo e nos testes, nomeadamente:

1. **Fale-me de si?** Esta questão permite, de uma forma generalizada, dar a conhecer todos os aspetos da vida do candidato, nomeadamente: a evolução da carreira, as principais competências, as qualidades, entre outros.
2. **Por que é que pretende mudar de emprego?** Se o candidato disser mal do empregador atual ou passado, pensar duas vezes antes de o contratar. Este tipo de respostas pode mostrar alguma falta de carácter.
3. **De que forma é que este emprego o pode ajudar a atingir os seus objetivos de carreira?** Esta questão é feita com o intuito de clarificar a perspetiva que o candidato tem sobre a vaga. Até que ponto são compatíveis (perspetiva do candidato e da vaga) e se os objetivos de carreira são adequados.
4. **Porque gostaria de trabalhar na nossa organização?** Pretende-se constatar se o candidato se sente especialmente atraído pela empresa. É uma forma de verificar se o candidato revela conhecimento ou interesse pela entidade.

5. **O que é que lhe agradou mais no seu último emprego?** Um candidato que não saiba dar uma resposta direta e objetiva talvez tenha dificuldades em pensar para além da mecânica básica de um cargo.
6. **Se pudesse fazer algumas melhorias no seu último emprego, quais é que seriam?** A resposta pode ser um teste de fogo à criatividade dos candidatos. O Candidato deverá ser capaz de apresentar soluções concretas e realçar os ganhos dessa potencial alteração.
7. **Qual é que foi a aprendizagem/projeto ou tarefa mais importante ao longo da sua carreira?** As razões dadas são mais importantes do que a natureza da aprendizagem e podem dar algumas pistas valiosas acerca das motivações dos candidatos.
8. **Como lida com a pressão no local de trabalho?** Esta questão dá a conhecer as reações do candidato em cenários de pressão. Dependendo da natureza da vaga, a resposta poderá condicionar a continuidade do candidato no processo.
9. **Com que tipo de pessoas você gosta de trabalhar?** As respostas poderão desvendar alguns aspetos importantes acerca da personalidade do candidato bem como as qualidades que ele admira.
10. **Com que tipo de pessoas acha mais difícil trabalhar?** Normalmente são identificadas as características negativas das pessoas com que os candidatos não simpatizam e que não veem neles próprios.
11. **Descreva uma situação inesperada que o tenha forçado a reorganizar a sua agenda?** Esta pergunta aberta faz com que os candidatos tenham que ir além das respostas "sim" e "não". Poderão ser testadas as suas capacidades de gestão do tempo e, acima de tudo, perceber se eles estarão dispostos a trabalhar horas extra.

12. **Sendo o selecionado, que tipo de apoio é que necessitaria para iniciar funções na nossa empresa?** Procurar ponderação nas respostas. Um candidato que apresente uma lista racional, objetiva, viável e justificações para cada um dos itens enunciados demonstra um bom sentido de organização e planeamento. Dizer que necessita de demasiada ajuda ou, no outro extremo, que não necessita de nada, não são atitudes que mostrem ponderação.
13. **Porque deveríamos contrata-lo?** O candidato deverá na sua resposta focar-se sobretudo nas qualidades, competências que o tornam adequado à vaga. Para além do seu comprometimento, deverá evidenciar o entusiasmo por poder vir ocupar o cargo.

#### 4.3.2.4 Decisão

Depois de terminadas as entrevistas e a realização de testes, o gabinete de RH, apresenta a lista dos candidatos finalistas ao responsável hierárquico que fez o pedido.

Nesta fase poderá ser ainda ser necessário a realização de uma entrevista envolvendo potencialmente, os candidatos finalistas, o responsável hierárquico que fez o pedido, alguns dos seus colaboradores ou outros indivíduos da empresa designados pelo responsável pelo pedido.

Chegado o momento de se decidir a quem vai ser proposto o lugar, ainda existem alguns elementos a esclarecer entre o chefe funcional e o departamento de RH, nomeadamente:

1. Qual o título interno da função;
2. Qual o nível interno do cargo;
3. Local e horário de trabalho;

4. Salario inicial e prazo de revisão;
5. Benefícios a que tem direito;
6. Outros aspetos relevantes.

Dependendo do cargo poderá vir a ser necessário a realização de um exame médico de admissão para certificar que os candidatos finalistas estão aptos para a função, ou seja, têm a robustez necessária ao desempenho das funções e não possuem doenças que possam constituir um risco de saúde para os futuros colegas de trabalho. Este exame médico, tem carácter eliminatório se o candidato for considerado “inapto” para a função.

Só após a definição dos pontos anteriores é que se vai convocar o candidato selecionado para apresentar a proposta de emprego.

A proposta deve ser apresentada pela chefia direta, com acessória dum técnico de RH, se for conveniente. A apresentação da proposta deve ser feita de forma clara, dando informação completa, mencionando no final informação relativa à contrapartida da prestação de serviços (salários e benefícios).

Em regra, não deve ser criada nenhuma dinâmica negocial em torno do salario e benefícios, salvo se no decurso da conversa, se concluir que o candidato por exemplo foi alvo de um aumento salarial na empresa em que atualmente se encontra. Este processo negocial deve ser gerido com cuidado para não ferir a equidade interna.

#### **4.3.3. Pressuposto das ferramentas de apoio**

Considerando a elevada complexidade associada à gestão da informação dos processos de R&S e do próprio banco de dados de candidatos, foram desenvolvidas, na

ótica de definição de pressupostos, duas ferramentas de apoio ao processo de R&S, nomeadamente o *site* Institucional da Branco & Carreiro, Lda. e o Programa de Gestão de Processos de R&S.

#### **4.3.3.1. *Site* institucional**

Ainda antes de implementação do sistema de R&S, a Branco & Carreiro, Lda. já tinha de um *site* institucional com muitas limitações é certo e cuja função residual era marcar presença na *internet*. Para a nova realidade, a entidade vai necessitar de uma página de *internet* que seja versátil e promova a troca de informação, quer pela recolha de candidaturas quer pela publicação e ofertas de emprego. Neste sentido, para o mesmo domínio eletrónico ([www.brancoecarreiro.com](http://www.brancoecarreiro.com)), foi desenhado um novo *site*, capaz de satisfazer as recentes exigências da implementação do projeto na organização. O *site* existente (anexo VII) apenas tinha duas funcionalidades, por um lado funcionava como um canal de comunicação e por outro fornecia a indicação dos locais onde estão situados os dois escritórios.

Em termos estéticos, o novo *site* (anexo VIII) apresenta melhorias significativas e foi organizado em sete painéis, nomeadamente: Início, Quem somos, Serviços, Recrutamento & Seleção, Localização, Links Uteis e Contatos. As principais alterações prendem-se com as novas funcionalidades introduzidas pela implementação do Sistema de R&S, (introduzidas no painel Recrutamento & Seleção) que representarão um grande passo rumo à recolha de candidaturas de emprego (anexo I) e ao lançamento de ofertas de trabalho no MRH. O pressuposto de desenvolver esta ferramenta está relacionado com os ganhos que a organização ira colher (notoriedade, aumento de clientes, entre

outros) e a poupança de tempo e dinheiro, na medida em que o banco de candidatos será incrementado pelos próprios candidatos. Assim, quando o candidato submeter a sua candidatura ficará automaticamente a fazer parte do banco de candidatos, sendo posteriormente gerado um ficheiro (em formato csv) que será incorporado no programa gestão processos de R&S.

Mais tarde, será apenas necessário validar a candidatura, verificando se todas as informações e elementos foram corretamente submetidos.

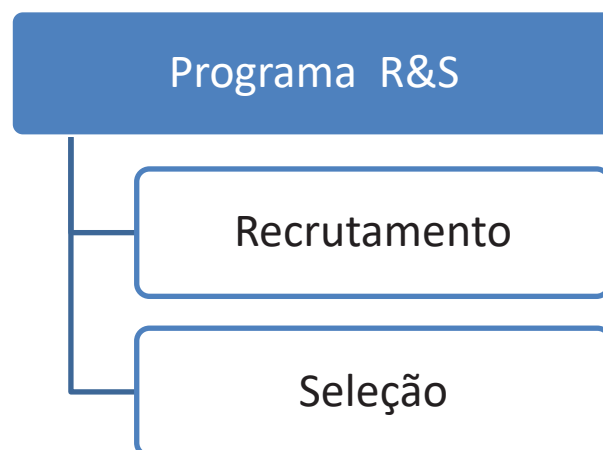
#### 4.3.3.2. Programa - Gestão de Processos de Recrutamento e Seleção

Considerando a elevada complexidade associada à gestão da informação de cada processo de R&S, na projeção do programa foram criados dois painéis principais, associados às duas fases distintas do processo, designadamente o Recrutamento e a Seleção (Figura 6).

---

**Figura 6 - Painéis principais do programa de R&S**

---



Quer o recrutamento, quer a seleção foram alvo de uma análise profunda, numa primeira fase, em termos do levantamento das necessidades e, numa segunda fase, na

definição das funcionalidades que melhor correspondessem às questões e pretensões que fossem sendo apresentadas ao longo de cada uma das etapas.

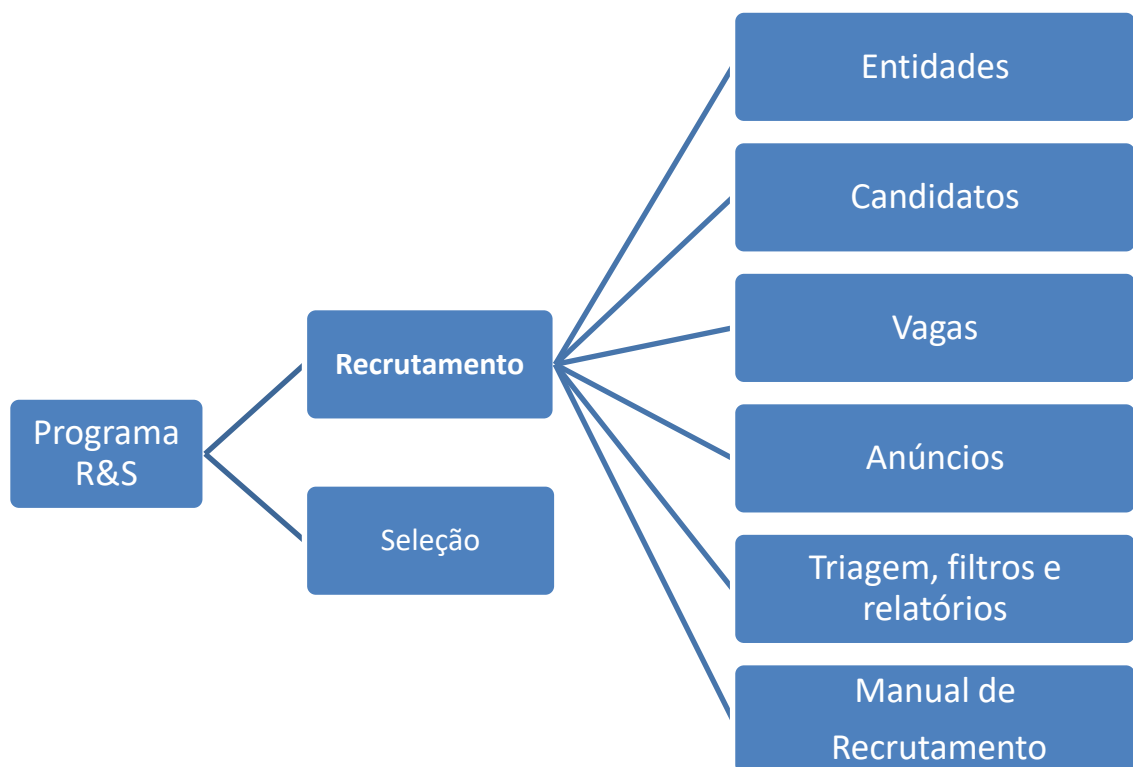
Relativamente ao painel do recrutamento, foram criados seis painéis, que visam auxiliar o departamento de RH nas respostas as eventuais solicitações resultantes do decorrer do processo de recrutamento.

Na Figura 7 foram esquematizados os principais elementos do painel recrutamento.

---

**Figura 7 - Painéis do Recrutamento (Programa de R&S)**

---



No painel “Entidades”, vai ser possível criar, pesquisar e editar as informações das organizações para quem a Branco & Carreiro, Lda. irá realizar o recrutamento. Serão recolhidas informações necessárias à identificação da empresa assim como a identificação do seu responsável.

Relativamente ao painel “Candidatos”, as funcionalidades desenvolvidas permitirão criar, pesquisar, editar e importar do *site* institucional da Branco & Carreiro, Lda. (ficheiro csv) as informações dos candidatos. Aqui o grau de detalhe das informações recolhidas será bastante considerável, justificável com a necessidade ter um conhecimento bastante abrangente de cada candidato.

No que respeita às funcionalidades patentes no painel “Vagas”, vai ser possível criar, pesquisar, editar as vagas. O levantamento das informações necessárias teve em consideração a harmonização das informações da função com a caracterização da organização requisitante. Assim para além dos dados relacionados diretamente com a vaga (título do cargo, finalidade e ou perfil da contratação, descrição e requisitos da vaga, escolaridade, formação e horário), consideraram-se informações da organização relativas à política salarial, ao quadro de pessoal, às demonstrações financeiras, ao tipo de recrutamento, entre outras.

O painel “Anúncio” vai permitir definir alguns parâmetros de publicitação da vaga, como seja os meios ou canais de comunicação selecionados para anunciar ou até mesmo o texto e dimensões do anúncio.

A utilidade do painel “Triagem, filtros e relatórios” surge da necessidade de trabalhar a informação do banco de candidatos. A primeira grande vantagem desta funcionalidade está associada à capacidade de resposta imediata que uma aplicação desta natureza representa. Entre outras funcionalidades, vai ser possível fazer uma triagem dos candidatos que reúnam determinados requisitos previamente definidos e posteriormente (depois de uma pré análise) classificar e ou atribuir observações a cada candidato.

Este painel vai ainda permitir gerar alguns relatórios sintetizados sobre:

1. Informação sobre a vaga, perfil do candidato, requisitos, benefícios, entre outros;
2. Informação sobre a entidade que contratará o candidato selecionado, dimensão, número de funcionários, entre outros;
3. Informação da lista de candidatos que transitam para a fase seguinte (com apontamentos sobre alguns aspetos a confirmar);
4. Informação sobre aspetos a considerar no processo de recrutamento, como é o caso dos meios a utilizar na publicitação da vaga, entre outros;

Para além disto, esta funcionalidade vai permitir atribuir para cada vaga a informação legal obrigatória relativa ao relatório de recrutamento prevista no art.º 32 do Código de Trabalho.

No último painel do recrutamento “Manual de recrutamento” os utilizadores irão ter acesso ao manual integral de recrutamento (em PDF) tendo a possibilidade de efetuar a pesquisa por tema. Para além do referido, neste painel irão encontrar alguns formulários de apoio ao recrutamento com são exemplo a requisição de pessoal (anexo II) e a análise e descritivo de funções (anexo III).

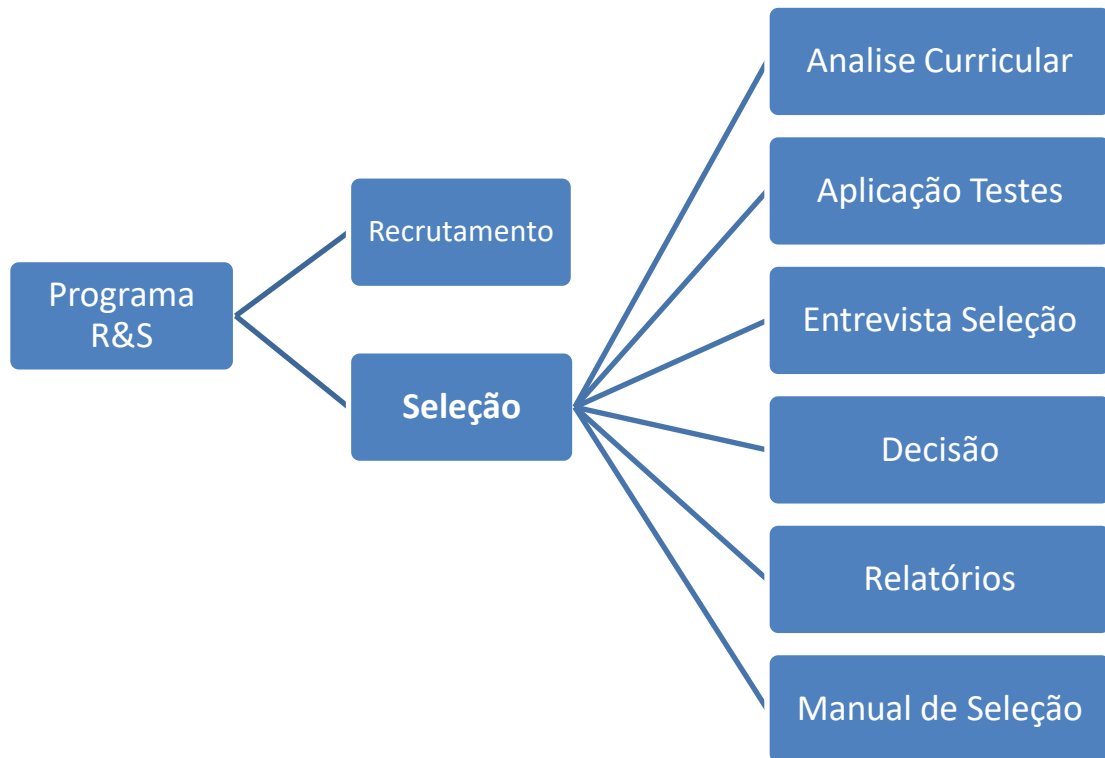
O segundo painel principal “Seleção” foi estruturado de forma a apoiar e complementar o processo de seleção. Este painel foi decomposto em seis painéis (Análise Curricular, Aplicação Testes, Entrevista Seleção, Decisão, Relatórios e o Manual de Seleção), resultado das necessidades encontradas ao longo das diferentes etapas da seleção.

Na Figura 8 foram esquematizados os principais elementos do painel de seleção.

---

**Figura 8 - Painéis da Seleção (Programa de R&S)**

---



No painel “Análise Curricular” vai ser possível depois de uma análise detalhada, complementar a informação existente (via telefone ou por entrevista) adicionando para o efeito informações e esclarecimentos à lista de candidatos. Na eventualidade de haver um leque amplo de candidatos esta ferramenta vai dar aos seus utilizadores a possibilidade de pontuar os CV mediante a definição de alguns pressupostos.

Relativamente ao painel “Aplicação Testes”, nesta fase vai ser possível definir para cada vaga a bateria de testes a aplicar. A aplicação da maior parte dos testes vai ser feita via *internet* nomeadamente os testes de conhecimento ou capacidade, os testes de habilidades cognitivas e os testes de personalidade ou psicológicos. Em determinados casos poderá vir a ser necessário complementar estes testes, desenvolvendo outros de

natureza diferente (provas de simulação). Os resultados dos testes serão posteriormente adicionados à ficha de cada candidato/vaga.

O painel “ Entrevista” vai ser ter essencialmente duas funcionalidades. Em primeiro lugar, vai permitir definir um guião de entrevista uniforme para todos os candidatos de determinada vaga, e em segundo lugar, vai incorporar no programa, os resultados obtidos (anexo IV) pelos candidatos na entrevista mediante avaliação de um conjunto de critérios predefinidos.

Depois de decorridas as várias etapas da seleção, no painel “ Decisão” vai ser possível gerar um relatório dos candidatos finalistas (candidatos que no decurso do processo foram se evidenciando). Neste mesmo painel vai ser ainda possível juntar à classificação individual de cada candidato, a informação sobre a sua condição, ou seja “selecionado(s)” para o(s) indivíduo(s) pretendido(s), e em lista de espera, os restantes finalistas para a eventualidade de haver desistência dos candidatos com melhor pontuação.

Relativamente ao painel “Relatórios” as funcionalidades desenvolvidas, visam sobretudo apoiar a tomada de decisão. Neste painel vai ser possível gerar relatórios das classificações obtidas nos teste/provas, relatórios dos candidatos admitidos para a fase de entrevista e outras listagens com informações sobre:

1. Informação sobre a vaga, perfil do candidato, requisitos, benefícios, entre outros;
2. Informação sobre a entidade que contratará o candidato selecionado, dimensão, número de funcionários, entre outros;
3. Informação sobre a avaliação curricular -pontuação currículos (Dados inseridos nas fichas de cada candidato – Observações da situação);

4. Informação dos testes aplicados e respetivos resultados (Dados inseridos nas fichas de cada candidato – Observações da situação);
5. Informação da lista de candidatos que transitam para a fase de entrevista (com apontamentos sobre alguns aspetos importantes);

Outra funcionalidade deste painel é a possibilidade de gerar uma listagem por cada etapa da seleção com os candidatos excluídos das fases seguintes do processo (com indicação da razão de exclusão, contatos telefónico e email).

No último painel da seleção “ Manual de seleção” os utilizadores terão acesso ao manual de apoio à seleção (em PDF) dispondo também da possibilidade de fazer variadas pesquisas por tema. Para além disto, neste painel os utilizadores encontrarão alguns formulários de apoio à seleção como são exemplo as grelhas de avaliação dos testes/provas e das entrevistas (anexo IV).

#### 4.3.4. Implementação do Sistema Recrutamento e Seleção

Numa fase inicial, procedeu-se à definição dos objetivos, levantamento dos requisitos de informação, dos intervenientes no processo, das necessidades dos clientes e das limitações da implementação do sistema de R&S.

Com base na revisão de literatura e na informação recolhida, efetuou-se a articulação dos dados de forma a, numa primeira fase, projetar dois pequenos manuais de auxílio ao recrutamento e à seleção, com linhas orientadoras dos procedimentos a desenvolver no âmbito do projeto. Numa segunda fase foram desenhados duas ferramentas de extrema importância (o *site* institucional e o software de gestão de processos de R&S), que pela sua utilidade representa um grande passo em direção ao sucesso da implementação.

De acordo com o que estava estabelecido na fase inicial do projeto de mestrado, a implementação na Branco & Carreiro, Lda. do sistema de R&S foi efetuada na ótica de definição dos procedimentos e desenho de ferramentas, dando a oportunidade à entidade de vir a desenvolver a curto prazo as ferramentas assentes nos pressupostos definidos.

No decurso da implementação do sistema de R&S, foram desenvolvidos três processos de recrutamento (contratações a termo certo), dos quais dois foram orientados para a própria entidade (Branco & Carreiro, Lda.) e visavam a contratação de um técnico(a) de Contabilidade e um licenciado para prestar apoio no acompanhamento dos projetos de investimento. O terceiro processo veio no seguimento de um pedido de um parceiro de negócio da Branco & Carreiro, Lda. nomeadamente a N2W – Consultores, Lda. para a contratação de uma assistente administrativa com conhecimentos de contabilidade.

No desenvolvimento dos processos de recrutamento e seleção surge a necessidade de recolher informações (por via de inquéritos) sobretudo, junto dos candidatos e organizações, para se perceber o impacto e a imagem que o recrutamento levado a cabo estaria a ter junto dos principais intervenientes. Muitos dos candidatos já teriam sido alvo de processos semelhantes, e portanto, a recolha da opinião de quem tem um termo de comparação seria relevante para se promover as melhorias e alterações necessárias num sistema desta natureza. Emerge assim um sistema de melhoria contínua, baseada na monitorização de alguns aspetos críticos do processo de R&S.

#### **4.3.5. Elaboração da síntese conclusiva**

Com realização deste projeto, pretendeu-se identificar as mais-valias resultantes da implementação do sistema de R&S, não esquecendo as dificuldades encontradas e os ganhos associados a este serviço.

A oportunidade de desenvolver este projeto na empresa Branco & Carreiro, Lda. foi de extrema importância nesta etapa do mestrado, na medida em que permitiu colocar em prática muitas das aprendizagens adquiridas (teóricas e práticas) e assim fomentar o desenvolvimento pessoal e profissional.

O projeto desenvolvido permitiu, entre outros aspetos, compreender que, no atual contexto económico-social do mercado regional, as organizações estão mais conscientes do real potencial das pessoas e, nesse sentido começam a dar os primeiros passos rumo à valorização da função RH nas organizações. Verifica-se igualmente que no mercado existem ferramentas e sistemas de gestão vocacionados para a GP com intuito de promover estratégias de desempenho mais eficientes e eficazes, razão pela qual muitos dos procedimentos continuam a ser alvo de ajustamentos sempre numa ótica de potenciar a produtividade nas empresas.

As organizações procuram por isso alocar a si os talentos necessários, numa perspetiva de desenvolvimento presente e futura.

A vertente mais prática do processo de R&S foi desenvolvida na íntegra, entre março e maio de 2016. Nesse período de tempo, foram realizados três processos de recrutamento, cuja maioria dos candidatos atualmente mantêm-se em funções, exceção feita a uma das candidatas que foi admitida para substituição temporária de uma funcionária dos quadros que se encontrava a gozar a licença de maternidade e que

quando regressou fez cessar o vínculo da candidata admitida ao abrigo da substituição direta.

As informações recebidas das entidades contratantes têm sido positivas e o mais importante, têm contribuído para que todo o processo tenha chegado hoje ao ponto onde nos encontramos, com muitos melhoramentos e alterações que vão ao encontro das necessidades de cada cliente.

A implementação do sistema de R&S, em termos gerais foi uma aposta ganha a vários níveis, sobretudo porque contribuiu para o enriquecimento pessoal e profissional de todos os intervenientes no processo e fortaleceu a relação comercial da Branco & Carreiro, Lda. com os seus clientes. O sucesso da implementação faz perspetivar um futuro mais estável atendendo ao mercado altamente competitivo onde nos encontramos.

## CAPÍTULO 5 – ANÁLISE CRÍTICA PROJETO

### 5.1. Dificuldades na implementação

Na implementação do sistema de R&S surgiram dificuldades e barreiras muitas vezes ultrapassadas com a clarificação da visão do projeto e a explanação dos ganhos subjacentes à adoção de determinados procedimentos.

Desde cedo, um dos primeiros desafios encontrados foi o de trabalhar um tema abrangente e complexo, muitas vezes desvalorizado entre as organizações. Apesar dos avanços significativos na consciencialização das empresas relativamente à importância das pessoas dentro das organizações, verifica-se, contudo, alguma apreensão quanto ao impacto que a adoção de determinados procedimentos de R&S tem na produtividade e longevidade das organizações. A aceitação do projeto foi melhor nas empresas de serviços com maior grau de especialização e também em entidades de maior dimensão, em que a sua moldura humana apresentava-se com maior expressão.

Da análise ao meio envolvente contextual, verifica-se uma quase total ausência de definição e alinhamento do planeamento estratégico das organizações à área de RH. Muitas das organizações no mercado regional por serem microempresas apresentam uma gestão artesanal orientada para o negócio.

Outra das dificuldades encontradas foi o espaço temporal em que o projeto foi desenvolvido. O ponto crítico da implementação do sistema de R&S coincidiu com um aglomerado de obrigações fiscais e sociais. De janeiro a julho de 2016, os gabinetes de contabilidade atingem o auge de trabalho, tanto em termos de contabilidade/fiscalidade (Encerramento de contas de 2015 com preparação de peças contabilísticas e entrega de várias declarações fiscais, nomeadamente M10, M22, M25 e IES) como também ao

nível do departamento de RH (com a entrega do relatório Único, DMR, entre outras obrigações periódicas).

Para além disto, a organização foi alvo de algumas contingências ao nível dos recursos humanos, uma vez que duas colaboradoras da organização, uma delas do departamento de RH, ausentaram-se por motivo de licença de gravidez e baixa de gravidez de alto risco. Esta situação sujeitou a entidade a uma reorganização dos recursos, de tal forma, que esta circunstância contribuiu para que o processo de R&S fosse testado ainda numa fase preliminar do projeto com a contratação de três pessoas.

Para além da adaptação das pessoas ao projeto, foi necessário desenvolver vários formulários e modelos de apoio ao R&S. A preparação desses modelos surgiu naturalmente com a elaboração dos manuais de apoio ao recrutamento e à seleção, no entanto, face à presença de alguma inexperiência nesta área específica, estas ferramentas de apoio foram sendo continuamente alvo aperfeiçoamentos.

No que se refere ao desenho e projeção, quer do *site*, quer do programa de gestão de processo de R&S, uma das principais dificuldades prendeu-se com a funcionalidade de algumas das ideias e conceitos da aplicação. Esta longa fase do projeto requereu a intervenção de dois informáticos com quem fui trocando ideias e projetando funcionalidades. A parte estética do *site* e do programa foi desenvolvida na íntegra por mim e as suas funcionalidades validadas pelos informáticos. Todos os cenários do *site* e da aplicação serão possíveis de concretizar, estando garantida a estabilidade de ambos. Face às limitações financeiras, a operacionalidade do *site* e do programa ficaram a aguardar aval positivo da gerência para avançar para a fase de desenvolvimento informático.

Tendo em conta o contexto adverso em que se desenvolveu e implementou este sistema (ausência de colaboradoras por motivo de gravidez, espaço temporal, entre outros) as enumeras condicionantes só foram possíveis de ultrapassar com o esforço conjunto e redefinição de alguns pressupostos.

## **5.2. Sugestões de melhoria**

Existem alguns parâmetros do sistema de R&S que sendo aperfeiçoados poderão contribuir, por um lado, desenvolver e aumentar a qualidade do serviço e por outro, promover e fomentar o desenvolvimento de processos de R&S pela e Branco & Carreiro, Lda..

Promover a imagem da excelência da organização e aumentar a percepção da qualidade do serviço no meio envolvente são dois aspetos que aliados à intensificação dos contactos com os clientes e a promoção do serviço nas redes sociais, divulgando as vantagens e benefícios que a adoção deste tipo de procedimentos, podem resultar na consolidação do serviço junto dos clientes.

Alargar o âmbito de aplicação do projeto ao público em geral pode ser um importante passo para alargar o mercado de atuação, mesmo em termos da prestação de serviços de contabilidade. Quanto maior for o numero de clientes maior serão as perspectivas de vir a desenvolver mais processos de R&S.

Desenvolver e melhorar os mecanismos de recolha de informação sobre a satisfação, os interesses e as expectativas, estendendo essa recolha da informação para junto de

outros agentes que interfiram no processo contribuirá certamente para aprimorar o sistema.

Um maior envolvimento dos candidatos e das entidades contratantes no contributo para a definição de alguns aspetos relacionados por exemplo com procedimentos, com a formação do órgão de R&S, com as estratégias comportamentais e com outras atividades relacionadas com o processo revela-se um importante aspeto a considerar.

Dar *feedback* das opiniões e reclamações obtidas nos locais de recolha de sugestões (caixa de sugestões), de reclamações ou de opiniões (inquéritos e entrevistas)

Considerando que o projeto se encontra numa fase inicial, seria importante desenvolver algumas parcerias com empresas especialistas em R&S. A cooperação com essas entidades ao nível da contratação de indivíduos para cargos de maior complexidade exige outro nível de procedimentos (por exemplo a presença de uma psicóloga, fator importante para a correta avaliação dos candidatos) que poderão ser ultrapassados com o desenvolvimento das referidas parcerias.

Um dos aspetos a considerar no futuro passa por estabelecer um valor como contraprestação pelo serviço prestado. Um dos pressupostos associados à qualidade de qualquer serviço é a remuneração associada. Manter o nível de qualidade e rigor nos processos sem que esteja associado qualquer receita pode vir a assumir-se como um dos principais fatores para a continuidade ou não do sistema de R&S.

Apesar de se encontrarem projetados o *site* e o programa de gestão de processos de R&S, com o passar do tempo, a tenra idade do sistema aliada à utilização das ferramentas de apoio, contribuirão certamente com a necessidade de desenvolver novas funcionalidades e aperfeiçoar as existentes.

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

### 6.1. Contributos teóricos e implicações práticas

Ao longo do estudo desenvolvido, os autores abordaram um conjunto de pensamentos teóricos, cuja aplicação poder-se-á verificar em empresas de diversas dimensões, em qualquer atividade económica ou país. Estes paradigmas permitem às empresas alcançar o crescimento sustentável e otimizar a sua capacidade de competir nos mercados locais e internacionais.

O principal resultado desta pesquisa foi estabelecer a relação causal entre a adoção de procedimentos de R&S e a melhoria da sustentabilidade e produtividade das empresas.

Através dos modelos aplicados, os resultados permitiram aos autores concluir:

1. Que a correta adoção de procedimentos de R&S contribui para o aumento da produtividade e o desenvolvimento sustentável da empresa. Os autores expõem vários exemplos no qual a adoção de procedimentos de R&S dentro de uma estratégia de RH ajustada à conjuntura económica, ajuda/fortalece uma melhoria contínua da empresa que acaba por contribuir para o desenvolvimento sustentável da mesma;
2. Que quanto maior o grau de boas práticas de RH dentro da empresa, maior é a competitividade dos RH e, por conseguinte, maior a competitividade da empresa.

Muitos autores realçam que a sustentabilidades das organizações está associada ao equilíbrio adequado entre as capacidades de produção de longo prazo e recursos próprios (materiais e humanos) ou os do meio ambiente. Um dos fatores que os autores

mais utilizaram para caracterizar a sustentabilidade de uma organização está associada a sua capacidade das organizações atraírem e fixarem as pessoas que melhor se ajustem aos cargos e à cultura organizacional.

Finda a apreciação crítica é possível concluir que, mesmo tendo algumas conclusões contraditórias num ou noutro aspeto, de um para outro autor, a sua fundamentação e propósito são consistentes, levantando questões de investigação e obtendo conclusões relevantes para o desenvolvimento da gestão empresarial.

Não obstante, existem limitações decorrentes dos pressupostos e escassez dos dados utilizados na construção de um estudo empírico, essencialmente na medição do impacto da adoção de procedimentos de R&S e a competitividade e produtividade das organizações.

## **6.2. Limitações do estudo e pistas de investigação futura**

As limitações inerentes a este estudo prendem-se principalmente com o número circunscrito de estudos empíricos sobre esta questão.

Assim, sugere-se que em investigações futuras, e dada a importância desta temática na área da gestão empresarial se desenvolva e análise de uma forma mais objetiva, com o intuito de alicerçar as conclusões retiradas deste estudo, os efeitos da adoção de procedimentos de R&S no desenvolvimento sustentado das organizações.

## BIBLIOGRAFIA

- Alberton, L. (2002). “Uma contribuição para a formação de auditores contábeis independentes na perspectiva comportamental”. *Alberton*, p. 71.
- Boudreau, J. W., e Milkovich, G. T. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Caetano, A., e Vala, J. (2002). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. RH
- Carvalho, R. M. D. C., Silva, M., e Holanda, F. M. D. A. (2006). “Perspectivas dos formandos do curso de Ciências Contábeis em relação ao mercado de trabalho de uma IES Pública no Estado do Rio Grande do Norte”. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador
- Catano, V. M., Fitzgerald, C., Hackett, R., Wiesner, W., e Methot, L. (2009). *Recruitment and selection in Canada*. Cengage Learning.
- Chapman, E. N. (1996). *Relações Humanas na Empresa – Desenvolvendo Habilidades Interpessoais*. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Chiavenato, I (1998). *Recursos Humanos – Ed. Compacta*. 5 ed. São Paulo: Atlas
- Chiavenato, I.(1999). *O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2000) *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas. 2000.
- Chiavenato, I.(2004) *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Atlas,
- Chiavenato, I. (2009). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. Manole.

- Costa, R. F. (2003). *Persona – Manual prático de gestão das pessoas*. Lisboa: Bertrand.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2.<sup>a</sup> edição revista e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo.
- Da Câmara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Dom Quixote
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. Pearson Prentice Hall.
- Fraiman, L. P. (1997) *A importância da participação*. Dissertação de Mestrado. USP/ Instituto de Psicologia. São Paulo
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., e Cardy, R. L. (2012). *Managing human resources*. Pearson Prentice Hall.
- Goulart, J. O.(2009) *Teletrabalho: Alternativa de trabalho flexível*. Brasília: Senac,
- Guimarães, M. F., e Arieira, J. D. O. (2005). “O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão”. *Rev de Ciências Empresariais da Unipar*, v.6,n.2
- Gusdorf, M. L. (2008). *Recruitment and Selection: Hiring the Right Person*. USA: Society for Human Resource Management.
- Hunter, J.E., e Schmidt, F.L. (1982). “Fitting people to jobs: The impact of personnel selection on national productivity”. In M.D. Dunnette e E.A. Fleishman (Eds), *Human performance and productivity* (Vol. 2, pp. 233-284). Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, N.J.
- Lacombe, F. J. M. (2004). *Dicionário de administração*. São Paulo, Saraiva.
- Lodi, J. B. (1978). *Administração por objetivos*. Livraria Pioneira Editora.
- Lucena, M. D. D. S. (1995). *Planejamento de Recursos Humanos*. 1<sup>a</sup>. São Paulo: Atlas

- Maloney, T. R. (2001). "Employee Recruitment and Selection: How to Hire the Right People". *New York, USA*.
- Marras, J. P. (2002). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. Futura.
- Martins, D. e Silva, S. (2013). *Boas práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria: um estudo exploratório no contexto português*. [Consult. 18 jun. 2014]. Disponível em [www: <http://hdl.handle.net/10400.22/5122/>](http://hdl.handle.net/10400.22/5122/).
- Minarelli, J. A. (2001). *Networking: como utilizar a rede de relacionamentos na sua vida e na sua carreira*. Editora Gente Liv e Edit Ltd.
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.
- Nogueira, A. M., e Patini, A. C. (2012). "Trabalho Remoto E Desafios Dos Gestores" DOI: 10.5773/rai.v9i4.800. *RAI: revista de administração e inovação*, 9(4), 121-152.
- Oliveira, L., e Carvalho, H. (2010). *Regulação e mercado de trabalho: Portugal e a Europa*. Edições Sílabo.
- Orr, J. E., Sneltjes, C. e Dai, G. (2010). "The art and science of competency modeling: best practices in developing and implementing success profiles". *Los Angeles: The Korn/Ferry institute*, 1-16.
- Pfeffer, J. (1994). *Vantagem competitiva através de pessoas*. São Paulo: Makron, 79-91.
- Pfeffer, J. (2010). "Building sustainable organizations: the human factor". *The Academy of Management Perspectives*, 24 (1), 34-45,
- Pontes, B. R. (2010). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*, 6ª ed. São Paulo: LTr.
- Purdue University (PU) (2013). *Staff Recruitment and Selection, procedures manual for hiring managers and supervisors*, PU, Indiana.

Rees, G., e French, R. (2013). *Leading, managing and developing people*. CIPD Publications.

Rocha, J. O. (1997). *Gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora Presença.

Rodrigues, M. V. C. (1994). “Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial”. In *Qualidade de vida no trabalho* Vozes.

Shafique, O. (2012). “Recruiting in the 21st century”. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4 (2), 887-901.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos – métodos e práticas* (9.ª ed.). Lisboa: Lidel, Edições Técnicas, Lda.

Spector, P. E. (2010). *Psicologia nas organizações*, 3ª ed. São Paulo: Saraiva.

Tachizawa, T., Ferreira, V. C. P., e Fortuna, A. A. M. (2001). *Gestão com pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.

Toledo, F., e Milioni, B. (1983). *Dicionário RH de administração de recursos humanos*. 2ª ed. São Paulo. Associação Brasileira de Recursos Humanos.

Ulrich, D. (2014). “The future targets or outcomes of HR work: individuals, organizations and leadership”. *Human resource development international*, 17 (1), 1-9.

## **ANEXOS**

## **ANEXO I – FORMULÁRIO DE CANDIDATURA**

FICHA DE CANDIDATURA A EMPREGO

Data	..... / ..... / .....	CANDIDATURA n.º	.....
------	-----------------------	-----------------	-------

**ÁREA A QUE SE PROPÕE:** .....

**DADOS DO CANDIDATO**

Nome: ..... Data de Nascimento: ...../...../.....  
 Estado Civil: ..... N.º Filhos: ..... Tel./Tlm.: .....  
 Nacionalidade: Portuguesa  Outra:  ..... Email: .....  
 Morada: .....  
 Código Postal: .....-..... Localidade: ..... Carta de condução: Sim  Não   
 Cartão de Cidadão N.º: ..... Validade: ...../...../..... NIF: .....  
 Habilitações literárias: .....  
 Formações frequentadas: .....  
 .....  
 Conhecimentos específicos: .....  
 .....  
 Motivações para a candidatura: .....  
 .....

**SITUAÇÃO ACTUAL**

Estudante  1.º Emprego  Emprego a Prazo  Emprego Efectivo  Desempregado

**INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES**

	SIM	NÃO
Disponibilidade para trabalhar em regime de turnos		
Disponibilidade para flexibilidade de horário		
Motivação para participar em ações de formação para ganhar ou desenvolver conhecimentos/competências		

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL**

Empresa	Função	Tempo	Motivo de Saída

Tem experiência de trabalho na área a que se candidata? Sim  Não  Qual? .....

.....

Juntar copia do CV e C Cidadão

Nota: Toda a informação e documentação disponibilizada será apenas utilizada para o fim a que se destina (candidatura a emprego).

**ANEXO II – FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL**

## FICHA DE REQUISIÇÃO/ MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

<b>Entidade:</b>		
Setor:	Requisitante (carimbo e assinatura):	Data da solicitação:

### REQUISIÇÃO/ MOVIMENTAÇÃO DE PESSOAL

<b>Cargo Solicitado:</b>	<b>Nº Vagas:</b>	<b>Data sugerida para início funções:</b> ___/___/___
Necessidade de pessoal temporaria? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se Sim, por quanto tempo? .....		
Motivo: <input type="checkbox"/> Aumento do quadro <input type="checkbox"/> Troca de setor <input type="checkbox"/> Transferência <input type="checkbox"/> Promoção <input type="checkbox"/> Estágio <input type="checkbox"/> Outros. Quais? .....		
Substituição a .....		Motivo: <input type="checkbox"/> Despedimento <input type="checkbox"/> Transferência <input type="checkbox"/> Promoção
Salário: _____ €	Idade: De ___ a ___ Anos	Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Indiferente
Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Básico <input type="checkbox"/> Ensino Secundário <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Outro .....		
Formação Acadêmica: _____		
Curso Especial (especialização, mestrado): _____ <input type="checkbox"/> Desejável <input type="checkbox"/> Imprescindível		
Experiência Desejada: _____ _____ _____		
Atribuições do cargo (tarefas a serem realizadas): _____ _____ _____		
Perfil do cargo (características pessoais) desejado: _____ _____ _____		

PARA PREENCHIMENTO EXCLUSIVO DA BRANCO & CARREIRO, LDA	
Solicitação atendida com:	Data oficial de Admissão: ___/___/___
Contratação de: .....	Processo Seletivo nº: .....
Transferencia/Promoção de: ..... De ..... Para .....	

AUTORIZAÇÃO		
<b>COORDENAÇÃO</b>	<b>CHEFIA</b>	<b>GERÊNCIA</b>
Data: ___/___/___	Data: ___/___/___	Data: ___/___/___

#### OBSERVAÇÕES

- Após preenchimento dos dados específicos do cargo e a assinatura de autorização da chefia e gerência da entidade, este documento deverá ser apresentado à Branco & Carreiro, Lda para encaminhamento do processo.

### **ANEXO III – FORMULÁRIO ANÁLISE E DESCRITIVO DE FUNÇÕES**

## DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO

I. IDENTIFICAÇÃO	
Organização/Empresa/Associação/Instituto:	Exemplo, Lda
Direcção/Zona Geográfica/Sector	Ponta Delgada
Área:	Geral
Função:	Consultor Financeiro
Função a que Reporta:	Direcção
Data de Realização: (DD/MM/AA)	24-10-2015

### Aprovação

Direcção Administrativa/Gerência/Administração/Comissão Executiva/outro

(Assinatura)

Data:

### Aprovação

Superior Hierárquico

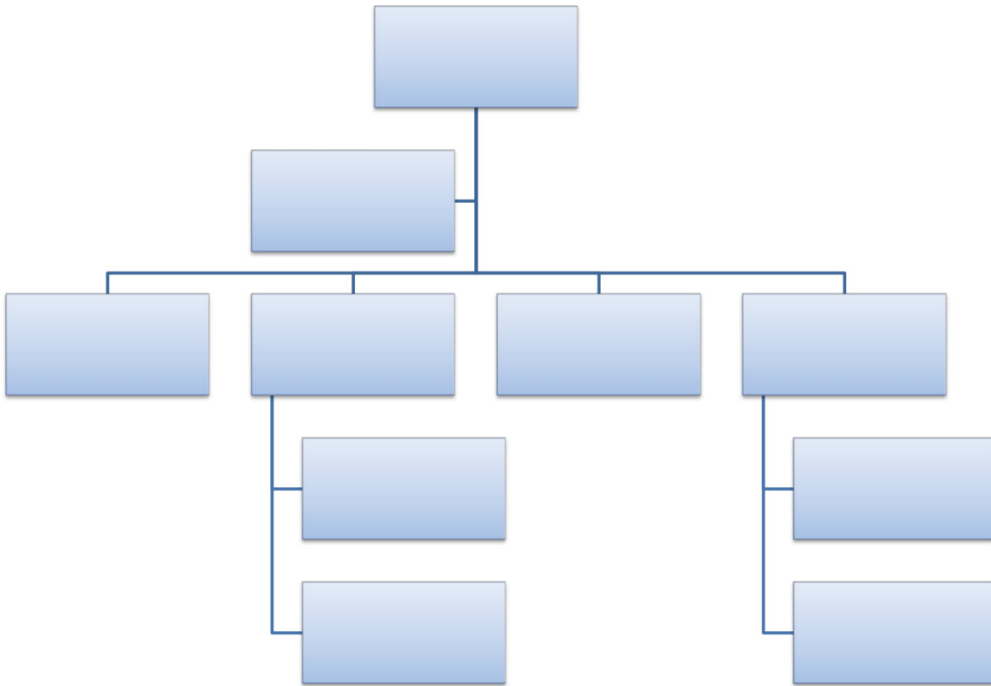
(Assinatura)

Data:

II. Missão (do Cargo)
Exemplo: Coordenação de projectos

Referência do Documento: Criado/Alterado em (DD/MM/AA):	Branco e Carreiro, Lda 31.10.2015	Área Funcional: Contabilidade e Gestão
--	--------------------------------------	---

III. Organograma



Referência do Documento:		Área Funcional:	Autor:
Criado/Alterado em (DD/MM/AA):	31.10.2015	Contabilidade e Gestão	Aires Medeiros

#### IV. Dimensões

<b>Dimensões a Gerir</b> (valores em Euros)	NA
--	----

<b>Indicadores operacionais:</b>	NA
----------------------------------	----

<b>Número de Colaboradores:</b>	
Total:	4
Directos:	1
Indirectos:	3

#### V. Finalidades Principais

##### Finalidade 1

Promover candidaturas a programas do FSE ou similares

##### Finalidade 2

Colaborar nas tarefas administrativas

##### Finalidade 3

Produzir relatórios periódicos relativos às actividades desenvolvidas pela entidade

##### Finalidade 4

Realizar acções de formação dentro das suas competências técnico profissionais

Referência do Documento:		Área Funcional:	Autor:
Criado/Alterado em (DD/MM/AA):			

## VI. Perfil da Função

Perfil requerido para o desempenho da função na sua plenitude

### Competências Profissionais:

Idade:	22
Habilitações:	Licenciatura ou bacharel
Formação Complementar:	Gest. Projectos
Experiência Profissional: (área e anos)	Por exemplo, 3 anos em gestão de projectos
Conhecimento de Línguas:	Inglês fluente verbal e escrito
Tecnologias de Informação:	Bom - ano nível da microinformática

### Competências Técnicas:

Competências Técnicas	Nível de Proficiência
<b>Sociologia</b>	<b>4</b>
<b>Organização e documentação de processos</b>	<b>3</b>
0000012-AAQS1-Análise de Riscos	2
00000100-M&C5-Conhecimentos Línguas Estrangeiras	3
00000069-GP1-Recrutamento e Selecção	4
00000129-SG1-Técnicas Arquivo e Gestão Documental	5
Selecione a competência	selecione o nível
Selecione a competência	selecione o nível
Selecione a competência	selecione o nível
Selecione a competência	selecione o nível
Selecione a competência	selecione o nível

O total de Competências **Técnicas** + Competências **Comportamentais** não deve exceder as **DOZE (12)**

Nota:

Escala de Competências Técnicas:

1 - Insuficiente
2 - Elementar
3 - Conhecedor
4 - Técnico
5 - Referência na organização

### Titulares da Função:

Nº Mecanográfico	Nome Colaborador	Assinatura	Data

### Reporte Hierárquico:

Nº Mecanográfico	Nome Colaborador	Assinatura	Data

Referência do Documento: Criado/Alterado em (DD/MM/AA):		Área Funcional:	Autor:
--	--	-----------------	--------

**ANEXO IV – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO (ENTREVISTA DE SELEÇÃO)**

### Avaliação das entrevistas dos candidatos seleccionados para a entrevista final

Entrevistadores: Aires Medeiros / Ana Tavares / André Carreiro

Candidato	Aires Medeiros			
Idade	32			
Escolaridade	Licenciado			
Residência	Ponta Delgada			
Perfil	A			
<b>Entrevista final</b>				
Objectivos:	<b>PONDERAÇÃO</b>			
Espírito de iniciativa	5,50			
Rigor/fiabilidade	12,00			
Liderança	5,50			
Trabalho em equipa	7,00			
Orientação para os clientes	12,00			
Competências informáticas - Ambiente Windows	7,00			
Domínio da língua inglesa	3,50			
Carta de condução	2,50			
Capacidade de expressão	8,50			
Organização/Perseverância/Método/Planear	11,00			
Estabilidade emocional e flexibilidade	8,50			
Disponibilidade	8,50			
Apresentação	8,50			
<b>Avaliação na Entrevista Final:</b>				
Perfil	0,00	0,00	0,00	0,00
Ordem da classificação				

Grelha avaliação	
Não preenche minimamente os requisitos considerados mínimos	1
Preenche minimamente os requisitos considerados mínimos	2
Preenche satisfatoriamente os requisitos considerados para o cargo	3
Supera de forma clara os requisitos para o cargo	4

Perfil:	
Muito Adequado	MA
Adequado	A
Adequado com Reservas	AR
Não Adequado	NA

Ordem da classificação:	
1.º Classificado	1.º
2.º Classificado	2.º
3.º Classificado	3.º
4.º Classificado	4.º
Excluído	Excl

Validações/ Ass

---



---



---

## **ANEXO V – INQUÉRITO SATISFAÇÃO (CANDIDATO)**



## Inquérito à Satisfação dos Candidatos

**Objetivo:** Este inquérito destina-se a avaliar a satisfação e opinião dos candidatos relativamente ao processo de recrutamento e seleção de que foram alvo, desenvolvido pela empresa Branco & Carreiro, Lda.

**Duração:** O preenchimento deste inquérito demora, em média, **3 MINUTOS**.

Solicitamos a sua colaboração e agradecemos a sua atenção no preenchimento deste inquérito, cuja finalidade se insere no programa de melhoria contínua dos serviços prestados.

Suas respostas serão completamente confidenciais.

### I Parte – Caracterização do Inquirido (Candidato)

**Sexo** F  M

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Estado Civil:** Solteiro(a)  Casado(a)  Divorciado(a)   
Viúvo(a)  Outro: \_\_\_\_\_

**Naturalidade:** \_\_\_\_\_

**Situação Profissional:** 1º Emprego  Empregado  Desempregado

1. Como tomou conhecimento da vaga de emprego?

<input type="checkbox"/>	Jornais e revistas
<input type="checkbox"/>	Redes Sociais
<input type="checkbox"/>	Site
<input type="checkbox"/>	Por intermedio de colaboradores da empresa
<input type="checkbox"/>	Centro de Emprego
<input type="checkbox"/>	Outro (Por favor, especifique) _____

2. Quantifique o tempo de espera que medeia entre a entrega da sua candidatura e a resposta /confirmação da candidatura por parte da entidade recrutadora?

<input type="checkbox"/>	No mesmo dia
<input type="checkbox"/>	De 1 a 2 dias uteis
<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 dias uteis
<input type="checkbox"/>	De 6 a 8 dias uteis
<input type="checkbox"/>	Mais de 8 dias uteis

3. Baseando-se na sua experiência com o nosso serviço de recrutamento, por favor, avalie os seguintes aspetos:

	1	2	3	4	5	N/A
Publicitação da vaga						
Atratividade do Anuncio de emprego						
Profissionalismo da pessoa que o atendeu						
Rapidez da resposta						
Facilidade em contatar						

(1- Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 – Nem satisfeito nem insatisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito, N/A - Não aplicável)

4. Baseando-se na sua experiência, como avalia o processo de seleção, segundo os seguintes aspetos:

	1	2	3	4	5	N/A
Acolhimento						
Aplicação de testes e/ou dinâmicas de grupo						
Avaliação do conforto (espaço, temperatura ambiente) do espaço onde se realizou a entrevista						
Profissionalismo das pessoas						
Facilidade em contactar						
Tempo para comunicar a decisão final						
Avaliação geral do processo de seleção						

(1- Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 – Nem satisfeito nem insatisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito, N/A - Não aplicável)

5. Baseando-se na sua experiência, como avalia alguns aspetos da entrevista de Seleção, nomeadamente:

	1	2	3	4	5	N/A
Acolhimento						
Apresentação da empresa						
Condução da entrevista						
Duração da entrevista						
Rapidez da resposta						
Profissionalismo das pessoas que o entrevistaram						
Avaliação geral da entrevista						

(1-Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 – Nem satisfeito nem insatisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito, N/A - Não aplicável)

8. Tem algum comentário adicional ou alguma sugestão sobre o nosso departamento que queira colocar?

---



---



---

Muito obrigado pela sua colaboração.

## **ANEXO VI – INQUÉRITO SATISFAÇÃO (ORGANIZAÇÕES)**



## Inquérito à Satisfação das Entidades

**Objetivo:** Este inquérito destina-se a avaliar a satisfação e opinião das organizações que recorreram ao processo de recrutamento e seleção, desenvolvido pela empresa Branco & Carreiro, Lda.

**Duração:** O preenchimento deste inquérito demora, em média, **3 MINUTOS**.

Solicitamos a sua colaboração e agradecemos a sua atenção no preenchimento deste inquérito, cuja finalidade se insere no programa de melhoria contínua dos serviços prestados.

Suas respostas serão completamente confidenciais.

### I Parte – Caracterização do Inquirido (Organização)

**Dimensão:** Micro  Pequena  Media  Grande

**Numero funcionários:**

0  1 a 5  6 a 10  11 a 20  21 a 50  + 50

**Sede:**

Ponta Delgada  R. Grande  Vila Franca Do Campo   
Lagoa  Povoação  Nordeste

Outro: \_\_\_\_\_

1. Como tomou conhecimento deste serviço?

- Jornais e revistas
- Redes Sociais
- Site da empresa
- Por intermedio de colaboradores da empresa
- Outro (Por favor, especifique) \_\_\_\_\_

2. Quantifique o tempo de espera que medeia entre a solicitação de recrutamento de pessoal e a solicitação de elementos por parte da entidade recrutadora?

- No mesmo dia
- De 1 a 2 dias uteis
- De 3 a 5 dias uteis
- De 6 a 8 dias uteis
- Mais de 8 dias uteis

3. Como avalia o processo de recrutamento:

	1	2	3	4	5	N/A
Publicitação da vaga						
Atratividade do anúncio de emprego						
Quantidade de candidatos						
Qualidade dos Candidatos						
Profissionalismo da pessoa que o atendeu						
Rapidez da resposta						
Facilidade em contatar						

(1- Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 – Nem satisfeito nem insatisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito, N/A - Não aplicável)

4. Como avalia o processo de seleção:

	1	2	3	4	5	N/A
Acompanhamento do órgão de seleção						
Quantidade de candidatos para entrevista						
Qualidade dos Candidatos para entrevista						
Profissionalismo das pessoas						
Facilidade em contatar						
Tempo para comunicar a decisão final						
Avaliação geral do processo de seleção						

(1- Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 – Nem satisfeito nem insatisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito, N/A - Não aplicável)

5. Como avalia alguns aspetos da entrevista de Seleção, nomeadamente:

	1	2	3	4	5	N/A
Acolhimento						
Condições do espaço						
Condução da entrevista						
Duração da entrevista						
Rapidez da resposta						
Profissionalismo dos entrevistadores						
Avaliação geral da entrevista						

(1-Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 – Nem satisfeito nem insatisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito, N/A - Não aplicável)

8. Tem algum comentário adicional ou alguma sugestão sobre o nosso departamento que queira colocar?

---

---

---

Muito obrigado pela sua colaboração.

**ANEXO VII – *SITE* INSTITUCIONAL (ANTIGO)**

Escritório Ponta Delgada ... x +

www.brancoecarreiro.com/wp/focalizacao/escritorio-ponta-delgada/ Pesquisa

Google Hotmail PORTAL AT Download de Legend... Download music, mov... BES dos Açores BPI Net SMAS eda online EDA Universidade dos Açor... Moloni Netpa UAC Old Pirate Bay - Main Download Torrents. Fa...

**25 ANOS BRANCO & CARREIRO** CONTABILIDADE, SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E GESTÃO

Localização Contactos geral@brancoecarreiro.com

Localização » Escritório Ponta Delgada

### Escritório Ponta Delgada

Filial: Rua Bento José Morais, 45 Tel: 296 288 475  
9500-772 Ponta Delgada Fax: 296 288 476

Mapa Satélite

Junto ao Solmar em São Gonçalo

Mapa Satélite

© 2010 Branco & Carreiro Powered by

**Instituições Bancárias**

- BANIF – Banco Internacional do Funchal
- BPI – Banco Português de Investimento
- Caixa Geral de Depósitos
- Millennium BCP – Banco Comercial Português
- Montepio

**Ligações Úteis**

- Calendário Fiscal
- Gestão de Entidades DRI
- Observatório do Emprego e Formação Profissional
- Segurança Social
- Segurança Social Directa

**Diário Económico**

- Merkel: Metade dos alemães não querem quarto mandato
- Acordo comercial entre EUA e União Europeia falhou
- Trump liga Hillary ao Ku Klux Klan
- Rosberg vence na Bélgica

**Autoridade Tributária e Aduaneira no Twitter**

Escritório Vila Franca do C... x +

www.brancoecarreiro.com/wp/focalizacao/escritorio-vila-franca-do-campo/ Pesquisa

Google Hotmail PORTAL AT Download de Legend... Download music, mov... BES dos Açores BPI Net SMAS eda online EDA Universidade dos Açor... Moloni Netpa UAC Old Pirate Bay - Main Download Torrents. Fa...

**25 ANOS BRANCO & CARREIRO** CONTABILIDADE, SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS E GESTÃO

Localização Contactos geral@brancoecarreiro.com

Localização » Escritório Vila Franca do Campo

### Escritório Vila Franca do Campo

Filial: Sede: Rua Almirante Gago Coutinho, 24 Tel: 296 582 113  
9680-117 Vila Franca do Campo Fax: 296 587 826

Mapa Satélite

Junto à Loja da EDA

Mapa Satélite

© 2010 Branco & Carreiro Powered by

**Instituições Bancárias**

- BANIF – Banco Internacional do Funchal
- BPI – Banco Português de Investimento
- Caixa Geral de Depósitos
- Millennium BCP – Banco Comercial Português
- Montepio

**Ligações Úteis**

- Calendário Fiscal
- Gestão de Entidades DRI
- Observatório do Emprego e Formação Profissional
- Segurança Social
- Segurança Social Directa

**Diário Económico**

- Merkel: Metade dos alemães não querem quarto mandato
- Acordo comercial entre EUA e União Europeia falhou
- Trump liga Hillary ao Ku Klux Klan
- Rosberg vence na Bélgica

**Autoridade Tributária e Aduaneira no Twitter**

## Contactos

### Formulário de contacto:

\* Nome:

O seu Website

\* O seu Email

Telefone:

Encontrou o nosso site através da Google?

\* Como prefere ser contactado?

Mensagem:

\* recaptcha

Não sou um robô  reCAPTCHA  
Privacidade - Termos de Utilização

Enviar

### Instituições Bancárias

- BANIF – Banco Internacional do Funchal
- BPI – Banco Português de Investimento
- Caixa Geral de Depósitos
- Millennium BCP – Banco Comercial Português
- Montepio

### Ligações Úteis

- Calendário Fiscal
- Gestão de Entidades DRI
- Observatório do Emprego e Formação Profissional
- Segurança Social
- Segurança Social Directa

### Diário Económico

- Merkel: Metade dos alemães não querem quarto mandato
- Acordo comercial entre EUA e União Europeia falhou
- Trump liga Hillary ao Ku Klux Klan
- Rosberg vence na Bélgica

### Autoridade Tributária e Aduaneira no Twitter

**ANEXO VIII – *SITE* INSTITUCIONAL (NOVO)**



Contabilidade, Consultadoria e Gestão

[Início](#)

[Quem somos](#)

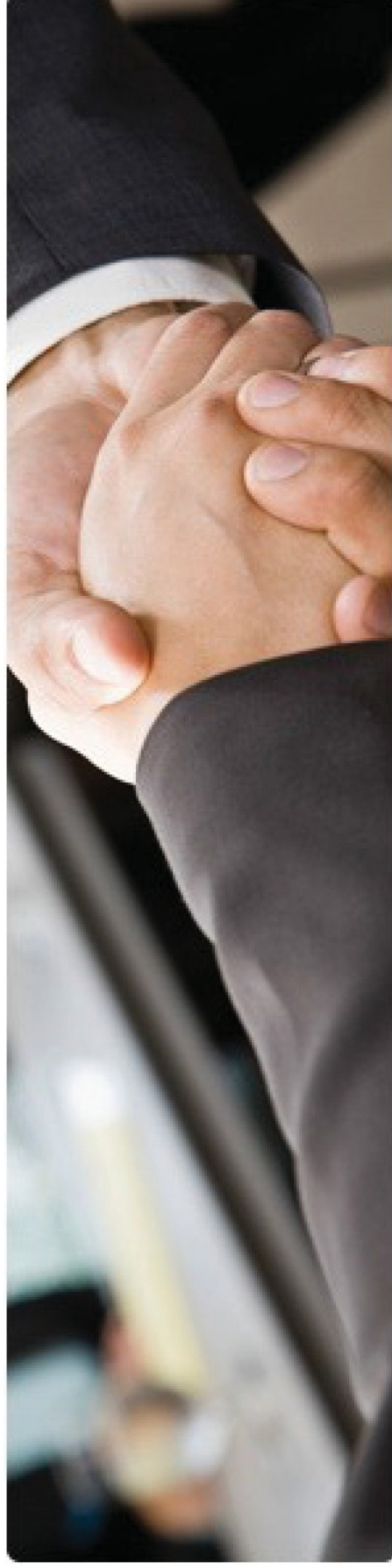
[Serviços](#)

[Recrutamento & Seleção](#)

[Localização](#)

[Links Uteis](#)

[Contactos](#)



**25 Anos ao seu dispor**



**Contabilidade, Consultadoria e Gestão**

Quem somos

Iniciamos a nossa atividade em dezembro de 1990 e este ano celebramos consigo o nosso vigésimo quinto aniversário.

Prestamos serviços às empresas nas áreas da contabilidade, fiscalidade, organização e gestão de projetos, arquivo e consultoria. Com sede em Vila Franca do Campo e filial em Ponta Delgada, a empresa Branco & Carreiro tem uma carteira de clientes que atesta a sua competência e a quem presta um serviço de proximidade e confiança.

Na nossa empresa encontrará uma vasta equipa de profissionais qualificados que seguramente representarão o seu parceiro ideal de negócio.

Consulte os nossos serviços e preços e terá uma surpresa agradável.

**Venha conhecer-nos!**



*Contabilidade e Fiscalidade*

- Tratamento contabilístico dos documentos;
- Preenchimento e envio das declarações fiscais;
- Conferência de contas correntes (clientes, fornecedores, bancos, caixa);
- Cálculo e entrega do PEC e PC;
- Elaboração de Balanços e Demonstração de Resultados;
- Encerramento dos exercícios contabilísticos;
- Estudo e análise da legislação fiscal e contabilística

*Recursos Humanos*

- Processamento de salários;
- Guias de segurança social e retenção da fonte;
- Entrega de mapas mensais da Segurança Social e Administração Tributária;
- Emissão e entrega das declarações de rendimentos anuais para efeitos de IRS;
- Folha de férias para seguros de acidentes de trabalho, entre outros;
- Recrutamento e Seleção de pessoas

*Gestão*

- Controlo de tesouraria;
- Gestão financeira e organização administrativa;
- Análise económico-financeira;
- Análise e implementação de sistemas de controlo interno;
- Análise do circuito de documentos e ajuste dos sistemas informáticos;
- Análises previsionais;
- Apoio nas negociações financeiras, nomeadamente na negociação com Instituições Financeiras;
- Apoio à constituição de empresas e atos societários;
- Análise e apoio em decisões societárias;

*Consultadoria*

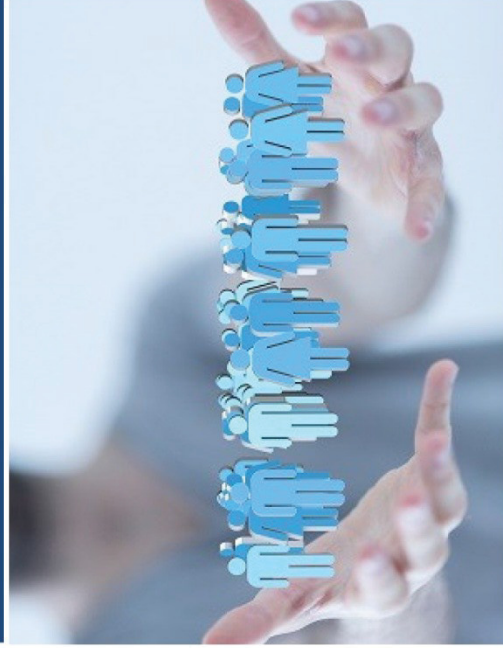
- Análises previsionais;
- Apoio nas negociações financeiras, nomeadamente na negociação com Instituições Financeiras;
- Apoio à Constituição de Empresas e Atos Societários;
- Análise e apoio em decisões societárias



Contabilidade, Consultadoria e Gestão

Recrutamento & Seleção

Registo de novos candidatos



Ofertas de emprego

**VAGAS DE  
EMPREGO**



**Recrutamento & Seleção – Adicionar candidatura**

Informações Pessoais

Nome completo: \_\_\_\_\_

Estado civil:  
 Solteiro     Divorciado  
 Viúvo     Separado de facto  
 Casado     Unido de facto

Sexo:  
 Masculino     Feminino

Data de Nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Telm. : \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

Juntar documentos:

Cartão Cidadão ..... (upload)  
 Carta Apresentação do Candidato ..... (upload)  
 Currículo ..... (upload)

Formação:

Formulário Candidatura ..... (Upload)

Nível atual de escolaridade:

Ensino Básico  
 Ensino Secundário/profissional/pós-secundário  
 Licenciatura  
 Mestrado ou mais.

Curso: \_\_\_\_\_

Estabelecimento Ensino: \_\_\_\_\_

Início: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Conclusão: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Curso: \_\_\_\_\_

Estabelecimento Ensino: \_\_\_\_\_

Início: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Conclusão: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Outros conhecimentos em Tecnologias

Aplicativos de escritório

Microsoft Word     Microsoft Excel  
 Microsoft Outlook     Microsoft PowerPoint  
 Windows     Linux

Outros programas

AutoCAD     CRM  
 Edição de Som     Edição de Vídeo

**Seguinte** 



## Contabilidade, Consultadoria e Gestão

### Recrutamento & Seleção – Adicionar candidatura

#### Dados Profissionais:

Objetivo Profissional (mais do que uma opção)

- Gestão/Adm. Financeira
- Comercial/Administrativa
- Direito
- Engenharia e Arquitetura
- Informática e Tecnologia
- Saúde/ Apoio social
- Turismo e Gastronomia
- Construção Civil
- Agricultura e Pecuária
- Pesca/Mar
- Outro, \_\_\_\_\_.

#### Outros Dados:

Último/Atual Emprego: \_\_\_\_\_

Última/Atual empresa: \_\_\_\_\_

Anos de Experiência:

- Até 2 Anos
- Até 5 Anos
- Até 10 Anos
- Mais de 10 anos

Disponibilidade de Início:

- Sim
- Não, disponível a partir de \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Pretensão salarial (Mínimo Aceitável): \_\_\_\_\_ €

Situação do candidato:

- À procura do primeiro emprego
- Desempregado, Desde \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_
- Trabalhando
- Outro, \_\_\_\_\_.
- Inscrito C. Emprego
- Inscrito C. Emprego

Observações sobre situação:

Em caso de duvida envie-nos a sua questão para:

[recrutar@brancoecarreiro.com](mailto:recrutar@brancoecarreiro.com)

Submitter



Contabilidade, Consultadoria e Gestão

Ofertas de emprego

**VENDEDORAS/ES** Precisam-se vendedoras/es comissionistas, para Atelier Moda, que gira a agenda p/telefone, c/conhecimentos informáticos na óptica do utilizador

### **ESCRITURARIO/A**

Recruta-se escriturário/a para desempenho de funções administrativas em empresa do setor da indústria metalomecânica.

Apresente a sua candidatura neste site ou envie o CV e a carta de apresentação para: [recrutar@brancoecarreiro.com](mailto:recrutar@brancoecarreiro.com)

## **Contabilista Certificado (M/F)**

Recruta-se **Contabilista Certificado (M/F)** licenciado/a em Gestão com experiência mínima de 5 anos para desempenhar funções em empresa de consultadoria e prestação de serviços de contabilidade.

Apresente a sua candidatura neste site ou envie o CV e carta de apresentação para: [recrutar@brancoecarreiro.com](mailto:recrutar@brancoecarreiro.com)

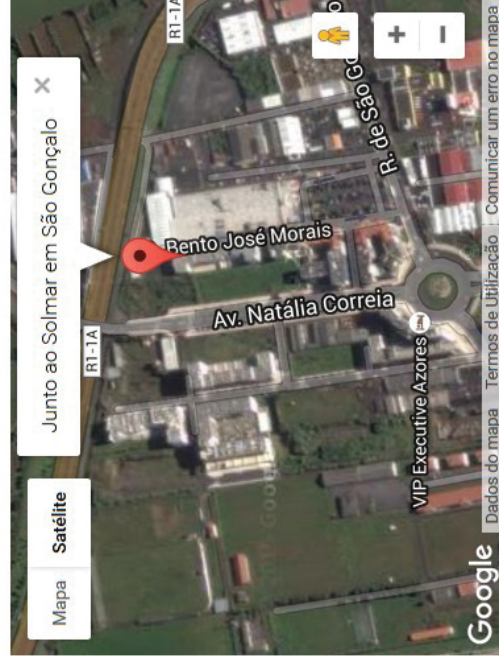


Contabilidade, Consultadoria e Gestão

### Localização

#### Escritório Ponta Delgada

Filial: Rua Bento José Morais, 45    Tel: 296 288 475  
9500-772 Ponta Delgada    Fax: 296 288 476



#### Escritório Vila Franca do Campo

Filial: Sede: Rua Almirante Gago Coutinho, 24    Tel: 296 582 113  
9680-117 Vila Franca do Campo    Fax: 296 587 826





Contabilidade, Consultadoria e Gestão

## Links Úteis

### Instituições Bancárias

- [BANIF – Banco Internacional do Funchal](#)
- [BPI – Banco Português de Investimento](#)
- [Caixa Geral de Depósitos](#)
- [Millennium BCP – Banco Comercial Português](#)
- [Montepio](#)

### Ligações Úteis

- [Calendário Fiscal](#)
- [Gestão de Entidades DRI](#)
- [Observatório do Emprego e Formação Profissional](#)
- [Segurança Social](#)
- [Segurança Social Directa](#)
- [Governo regional dos Açores](#)

### Diário Económico

- [Doping dita afastamento da Rússia dos Jogos Olímpicos](#)
- [Comissão vai monitorizar acordo com Apifarma para controlar despesa com medicamentos](#)
- [Angola altera contratos com empreiteiros para taxa de câmbio de 2014](#)
- [Bélgica mantém nível de alerta 3 depois de nova operação antiterrorista](#)



Contabilidade, Consultadoria e Gestão

Contacte-nos

*Formulário de contacto:*

Nome: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Como prefere ser contactado?

Email       Telefone

Mensagem:



Submiter

## **ANEXO IX – PROGRAMA GESTÃO PROCESSOS R&S**

## Recrutamento



## Seleção



**Pesquisa**

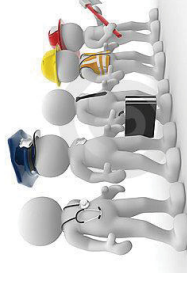
**Entidades**



**Candidatos**



**Vagas**



**Anúncios**



**Triagem, filtros  
e relatórios**



**Manual de  
Recrutamento**





## RECRUTAMENTO Entidades

### Nova Entidade

Numero Interno:

Firma:

NIPC:

Morada:

E-mail:

Telm:

Tel:

Gerente/Administrador:

**Guardar**

### Pesquisar Entidades

Firma:

NIPC:

Gerente/Administrador:

**Pesquisar**

### Editar Entidades

Firma:

NIPC:

Morada:

E-mail:

Telm:

Tel:

Gerente/Administrador:

**Guardar**

### Novo candidato

1 de 2

#### Informações Pessoais

Nº Interno:

Nome completo:

[Upload Foto](#)

#### Estado civil:

- Solteiro     Divorciado  
 Viúvo         Separado de facto  
 Casado         Unido de facto

#### Sexo:

- Masculino     Feminino

Data de Nascimento:  -  -

Nacionalidade:

Endereço:

E-mail:

Tel:  Tel:

Cartão Cidadão .....(upload)

Carta Apresentação do Candidato .....(upload)

Currículo .....(upload)

Formulário Candidatura ..... (Upload)

#### Formação:

Nível atual de escolaridade:

- Ensino Básico  
 Ensino Secundário/profissional/pós-secundário  
 Licenciatura  
 Mestrado ou mais.

Curso:

Estabelecimento Ensino:

Início:  -  -  Conclusão:  -  -

Curso:

Estabelecimento Ensino:

Início:  -  -  Conclusão:  -  -

#### Outros conhecimentos em Tecnologias

##### Aplicativos de escritório

- Microsoft Word                     Microsoft Excel  
 Microsoft Outlook                 Microsoft PowerPoint  
 Windows                               Linux

##### Outros programas

- AutoCAD                               CRM  
 Edição de Som                       Edição de Video



**Novo candidato**

2 de 2

Dados Profissionais:

Objetivo Profissional (mais do que uma opção)

- Gestão/Adm. Financeira
- Comercial/Administrativa
- Direito
- Engenharia e Arquitetura
- Informática e Tecnologia
- Saúde/ Apoio social
- Turismo e Gastronomia
- Construção Civil
- Agricultura e Pecuária
- Pesca/Mar
- Outro,

Disponibilidade de Início:

- Sim
- Não, indicar data a partir da qual prevê disponibilidade  -  -

Pretensão salarial (Mínimo Aceitável):  €

Situação do candidato:

- À procura do primeiro emprego  Inscrito C. Emprego
- Desempregado, desde  -  -  Inscrito C. Emprego
- Trabalhando
- Outro,

Observações sobre situação:

Outros Dados:

Último/Atual Emprego:

Última/Atual empresa:

Anos de Experiência:

- Até 2 Anos
- Até 5 Anos
- Até 10 Anos
- Mais de 10 anos

**Guardar**



## RECRUTAMENTO

Candidatos

Importar Candidatos (Site Branco Carreiro)

Selecionar ficheiro

Localizar

Importar

**Pesquisar Candidatos**

**Informações pessoais:**

Estado civil:

- Solteiro
- Viúvo
- Casado
- Divorciado
- Separado de facto
- Unido de facto

Sexo:

- Masculino
- Feminino

**Objetivo Profissional**

- Gestão/Adm. Financeira
- Comercial/Administrativa
- Direito
- Engenharia e Arquitetura
- Informática e Tecnologia
- Saúde/ Apoio social
- Turismo e Gastronomia
- Construção Civil
- Agricultura e Pecuária
- Pesca/Mar
- Outro,

**Formação:**

Nível atual de escolaridade:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário/profissional/pós-secundário
- Licenciatura
- Mestrado ou mais.

**Outros conhecimentos em Tecnologias**

Aplicativos de escritório

- Microsoft Word
- Microsoft Outlook
- Windows
- Microsoft Excel
- Microsoft PowerPoint
- Linux

Outros programas

- AutoCAD
- Edição de Som
- Edição de Vídeo
- CRM

**Situação do candidato:**

- À procura do primeiro emprego
- Desempregado, desde  -  -
- Trabalhando
- Outro,
- Inscrito C. Emprego
- Inscrito C. Emprego

Disponibilidade imediata para início Funções Sim / Não

**Pesquisar**

**Informações Pessoais**

Nome completo:

Estado civil:

- Solteiro
- Viúvo
- Casado

Divorciado   
  Separado de facto   
  Unido de facto

Sexo:

- Masculino
- Feminino

Data de Nascimento:  -  -

Nacionalidade:

Endereço:

E-mail:

Tel:     Tel:

Cartão Cidadão .....(upload)

Carta Apresentação do Candidato .....(upload)

Currículo .....(upload)

Formulário Candidatura ..... (Upload)

**Formação:**

Nível atual de escolaridade:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário/profissional/pós-secundário
- Licenciatura
- Mestrado ou mais.

Curso:

Estabelecimento Ensino:

Início:  -  -     Conclusão:

Curso:

Estabelecimento Ensino:

Início:  -  -     Conclusão:

**Outros conhecimentos em Tecnologias**

Aplicativos de escritório

- Microsoft Word
- Microsoft Outlook
- Windows
- Microsoft Excel
- Microsoft PowerPoint
- Linux

Outros programas

- AutoCAD
- Edição de Som
- CRM
- Edição de Vídeo



Dados Profissionais:

Objetivo Profissional (mais do que uma opção)

- Gestão/Adm. Financeira
- Comercial/Administrativa
- Direito
- Engenharia e Arquitetura
- Informática e Tecnologia
- Saúde/ Apoio social
- Turismo e Gastronomia
- Construção Civil
- Agricultura e Pecuária
- Pesca/Mar
- Outro,

Disponibilidade de Início:

- Sim
- Não, indicar data a partir da qual prevê disponibilidade  -  -

Pretensão salarial (Mínimo Aceitável):  €

Situação do candidato:

- À procura do primeiro emprego  Inscrito C. Emprego
- Desempregado, desde  -  -  Inscrito C. Emprego
- Trabalhando
- Outro,

Observações sobre situação:

Outros Dados:

Ultimo/Atual Emprego:

Última/Atual empresa:

Anos de Experiência:

- 1 a 2 Anos
- 3 a 5 Anos
- 6 a 9 Anos
- 10 ou mais anos

Guardar

Numero Interno:

Título / Cargo:

Profissão:  Nº de vagas

**Finalidade:**

- Transferência/Promoção;
- Substituição permanente de um colaborador;
- Introdução de talentos, habilidades e expectativas;
- Necessidades temporárias.

**Perfil:**

- Pessoal não qualificado ou sem experiencia profissional - RE
- Pessoal qualificado e sem experiencia profissional - RE
- Pessoal com formação e experiencia profissional especifica - (interno Externo ou misto)
- Quadros superiores e diretivos- (interno externo ou misto)

**Descrição da vaga:**

**Requisitos**

**Escolaridade**

- Ensino Básico
- Ensino Secundário/profissional/pós-secundário
- Licenciatura
- Mestrado ou mais.

**Formação:**

Curso:

Curso:

**Horário Trabalho**

	Das	:	Às
2ª Feira	<input type="text"/>	:	<input type="text"/>
3ª Feira	<input type="text"/>	:	<input type="text"/>
4ª Feira	<input type="text"/>	:	<input type="text"/>
5ª Feira	<input type="text"/>	:	<input type="text"/>
6ª Feira	<input type="text"/>	:	<input type="text"/>
Sábado	<input type="text"/>	:	<input type="text"/>
Domingo	<input type="text"/>	:	<input type="text"/>

**Seguinte** 

**Empresa:**

Firma:

Salário para a vaga varia entre  € e  €

Anunciar vaga: Sim  Não

Identificar empresa: Sim  Não

**Benefícios:**

Recrutamento: Interno  Externo  Misto

Número de funcionários .....

Volume Negócios (71 + 72 SNC):  € Ano:

**Outros elementos da empresa:**

Relatório Único ..... ([Upload](#))

Requisição de pessoal ..... ([Upload](#))

Análise e Descritivo de Funções ..... ([Upload](#))

Demonstrações Financeiras (Ano N) ..... ([Upload](#))

Demonstrações Financeiras (Ano N-1) ..... ([Upload](#))

Demonstrações Financeiras (Ano N-2) ..... ([Upload](#))

**Guardar**



## RECRUTAMENTO

Vagas

Pesquisar vagas

Numero Interno:

Título / Cargo:

Número de vagas:

### Escolaridade

- Ensino Básico
- Ensino Secundário/profissional/pós-secundário
- Licenciatura
- Mestrado ou mais.

### Finalidade:

- Transferência/Promoção;
- Substituição permanente de um colaborador;
- Introdução de talentos, habilidades e expectativas;
- Necessidades temporárias.

### Perfil:

- Pessoal não qualificado ou sem experiencia profissional - RE
- Pessoal qualificado e sem experiencia profissional - RE
- Pessoal com formação e experiencia profissional especifica - (interno Externo ou misto)
- Quadros superiores e diretivos- (interno externo ou misto)

### Formação:

Curso:

Curso:

Pesquisar

Título / Cargo:

Número de vagas:

Finalidade:

- Transferência/Promoção;
- Substituição permanente de um colaborador;
- Introdução de talentos, habilidades e expectativas;
- Necessidades temporárias.

Perfil:

- Pessoal não qualificado ou sem experiência profissional - RE
- Pessoal qualificado e sem experiência profissional - RE
- Pessoal com formação e experiência profissional específica - (interno ou misto)
- Quadros superiores e diretivos- (interno externo ou misto)

Descrição da vaga:

Requisitos

Escolaridade

- Ensino Básico
- Ensino Secundário/profissional/pós-secundário
- Licenciatura
- Mestrado ou mais.

Formação:

Curso:

Curso:

Horário Trabalho

2ª Feira	Das	:		:	Às	:		:	
3ª Feira	Das	:		:	Às	:		:	
4ª Feira	Das	:		:	Às	:		:	
5ª Feira	Das	:		:	Às	:		:	
6ª Feira	Das	:		:	Às	:		:	
Sábado	Das	:		:	Às	:		:	
Domingo	Das	:		:	Às	:		:	

Seguinte



# RECRUTAMENTO

Vagas

Editar dados da vaga

2 de 2

**Empresa:**

Firma:   
Salário para a vaga varia entre  € e  €

Anunciar vaga: Sim  Não   
Identificar empresa: Sim  Não

**Benefícios:**

Recrutamento: Interno  Externo  Misto

Número de funcionários.....

Volume Negócios (71 + 72 SNC):  € Ano:

**Outros elementos da empresa:**

- Relatório Único ..... ([Upload](#))
- Requisição de pessoal ..... ([Upload](#))
- Análise e Descritivo de Funções ..... ([Upload](#))
- Demonstrações Financeiras (Ano N) ..... ([Upload](#))
- Demonstrações Financeiras (Ano N-1) ..... ([Upload](#))
- Demonstrações Financeiras (Ano N-2) ..... ([Upload](#))

**Guardar**

**Publicação do anúncio de emprego**

Selecionar vaga

**Vagas**

Nº Int.  Empresa

Onde anunciar:

• **Jornais e Revistas:**

- Jornal Açoriano oriental  Jornal Correio dos Açores  Jornal Diário dos Açores  Revista Saber Açores
- Outro,

• **Radio e Televisão**

- Radio TSF  Radio Atlântida  Radio RDP Açores  RTP Açores
- Outro,

• **Internet**

- Site da Empresa  Site Branco e Carreiro  Redes Sociais (Facebook, Linked in)
- Outro,

• **Outros:**

- Agências de Emprego  Estabelecimentos de Ensino
- Outro,

**Seguinte** 



## RECRUTAMENTO Anúncios

### Redação do anúncio de emprego

Dimensão do Anuncio Jornal/Revista (Preto e Branco):

8 x 5 cm

8 x 7 cm

8 x 9 cm

#### “Titulo da Vaga”

Recruta-se “Titulo da Vaga” licenciado/a em “Curso” com experiencia mínima de “Numero de anos de Experiencia” no exercício da profissão de “Profissão”.

Enviar o CV e carta de apresentação para: [recrutar@brancoecarreiro.com](mailto:recrutar@brancoecarreiro.com)

#### “Titulo da Vaga”

Recruta-se “Titulo da Vaga” licenciado/a em “Curso” com experiencia mínima de “Numero de anos de Experiencia” no exercício da profissão de “Profissão”.

Enviar o CV e carta de apresentação para: [recrutar@brancoecarreiro.com](mailto:recrutar@brancoecarreiro.com)

#### “Titulo da Vaga”

Recruta-se “Titulo da Vaga” licenciado/a em “Curso” com experiencia mínima de “Numero de anos de Experiencia” no exercício da profissão de “Profissão”.

Enviar o CV e carta de apresentação para: [recrutar@brancoecarreiro.com](mailto:recrutar@brancoecarreiro.com)

Guardar

Imprimir

Guardar JPEG

Guardar PDF



## RECRUTAMENTO

### Triagem, filtros e relatórios

#### Triagem de candidatos - Pesquisa

Data cadastro entre  -  -  e  -  -

Situação do candidato:

- Ativo/disponível,
- Trabalhando,
- Inativo/Bloqueado,
- Entrevista Pendente

Disponibilidade imediata para início de funções.....

Viajar pela empresa .....

Viatura Própria.....

Primeiro Emprego.....

Portador de Deficiência .....

Experiencia Profissional .....

Área de Candidatura:

- Gestão/Adm. Financeira
- Comercial/Administrativa
- Direito
- Engenharia e Arquitetura
- Informática e Tecnologia
- Saúde/ Apoio social
- Turismo e Gastronomia
- Construção Civil
- Agricultura e Pecuária
- Pesca/Mar
- Outro,

Outros dados:

Idade compreendida entre os  e  Anos

Sexo:  Masculino  Feminino

Estado civil:

- Solteiro  Divorciado
- Viúvo  Separado de facto
- Casado  Unido de facto

Grau de Escolaridade

- Ensino Básico
- Ensino Secundário/profissional/pós-secundário
- Licenciatura
- Mestrado ou mais.

Pesquisar





## RECRUTAMENTO

### Triagem, filtros e relatórios

#### Outras Listagens

#### Relatório de Recrutamento (por vaga)

Consultar

Imprimir

Guardar PDF

- Informação sobre a vaga, perfil do candidato, requisitos, benefícios, entre outros;
- Informação sobre a entidade que contratará o candidato selecionado, dimensão, número de funcionários, entre outros;
- Informação da lista de candidatos que transitam para a fase seguinte (com apontamentos sobre alguns aspetos a confirmar);
- Informação sobre aspetos a considerar no processo de recrutamento, como é o caso dos meios a utilizar na publicitação da vaga, entre outros;

#### Estatísticas:

- Informação A .....
- Informação B .....
- Informação C .....
- Informação D .....
- Informação E .....

Consultar

Imprimir

Guardar PDF

Consultar

Imprimir

Guardar PDF

Consultar

Imprimir

Guardar PDF

Consultar

Imprimir

Guardar PDF

Consultar

Imprimir

Guardar PDF



## RECRUTAMENTO Dossier de Recrutamento

### Registo dos processos de recrutamento

De acordo com artigo 32.º do Código do Trabalho, a entidade deverá manter durante o período de cinco anos o registo dos processos de recrutamento efetuados, devendo constar do mesmo, com desagregação por sexo, os seguintes elementos:

Selecionar vaga

Vagas

Nº Int.  Empresa

Convites para o preenchimento de lugares .....	Homens	<input type="text"/>	Mulheres	<input type="text"/>
Anúncios de oferta de emprego .....	Homens	<input type="text"/>	Mulheres	<input type="text"/>
Número de candidaturas para apreciação curricular .....	Homens	<input type="text"/>	Mulheres	<input type="text"/>
Número de candidatos presentes em entrevistas de pré-seleção .....	Homens	<input type="text"/>	Mulheres	<input type="text"/>
Número de candidatos aguardando ingresso .....	Homens	<input type="text"/>	Mulheres	<input type="text"/>
Resultados de testes ou provas de admissão ou seleção .....	Homens	<input type="text"/>	Mulheres	<input type="text"/>

Guardar

Imprimir

Guardar PDF



# RECRUTAMENTO

## Manual de Recrutamento

**Pesquisa**

Manual PDF

**Consulta**

Pesquisa por tema:

**Pesquisar**

**Modelos e formulários de apoio ao recrutamento:**

**Análise e necessidades de Recrutamento**

Requisição de pessoal .....

**Consulta**

**Imprimir**

**Guardar Word**

**Guardar PDF**

**Caracterização do cargo**

Análise e descritivo de funções .....

**Consulta**

**Imprimir**

**Guardar Word**

**Guardar PDF**

**Candidaturas**

Formulário de Candidatura .....

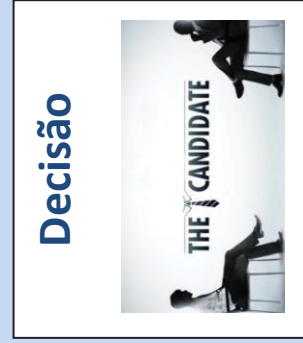
**Consulta**

**Imprimir**

**Guardar Word**

**Guardar PDF**

**Pesquisa**







Tipos de testes e/ou provas a aplicar



### Testes de conhecimento ou capacidade

Os testes de conhecimentos ou capacidades visam analisar e pôr à prova o conhecimento efetivo do candidato e deve ser preparado de acordo com a realidade da empresa e a vaga que será preenchida, tudo isto, num contexto próximo do que encontraríamos no desempenho das funções.



### Testes de habilidades cognitivas

Este tipo de testes quantificam a capacidade de raciocínio geral dos indivíduos (inteligência) e as aptidões intelectuais específicas, como são exemplo, a fluidez verbal, a memória e o raciocínio indutivo.



### Testes de personalidade ou psicológicos

Os testes de personalidade ou psicológicos visam identificar as características associadas ao comportamento pessoal e social dos candidatos, devendo ser aplicados apenas por psicólogos.



### Provas de Simulação

Por intermédios destas dinâmicas simulam-se casos ou situações específicas na tentativa de prever com maior rigor a capacidade de cada candidato trabalhar em grupo, característica muitíssimo valorizada no mercado de trabalho atual.



## SELEÇÃO

### Aplicação de testes e provas



### Testes de Conhecimento ou Capacidade

Selecionar Candidato

Candidatos

Nº Int. vaga

Empresa

- Teste Conhecimento – Inglês 1: [Selecionar](#)..... ( Upload PDF )
- Teste Conhecimento – Inglês 2: [Selecionar](#)..... ( Upload PDF )
- Teste Conhecimento – Inglês 3 : [Selecionar](#) ..... ( Upload PDF )
- Teste Conhecimento – Francês : [Selecionar](#) ..... ( Upload PDF )
- Teste Conhecimento – Alemão : [Selecionar](#) ..... ( Upload PDF )
- Teste Conhecimento – Informática: [Selecionar](#) ..... ( Upload PDF )
- Teste Conhecimento – Teste de Matemática : [Selecionar](#)..... ( Upload PDF )

**Nota:**

Depois de realizar o teste, o candidato deverá guardar no computador um ficheiro em PDF com resultado do questionário para posterior upload nesta aplicação.

Guardar



# SELEÇÃO

## Aplicação de testes e provas



### Testes de Habilidades Cognitivas

Selecionar Candidato

Candidatos

Nº Int. vaga

Empresa

- Teste habilidades cognitivas – Capacidade Intelectual: [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste habilidades cognitivas - Teste de Lógica: [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste habilidades cognitivas - Teste de QI : [Selecionar](#)..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste habilidades cognitivas - Teste de Inteligência: [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste habilidades cognitivas - Teste de Inteligência Emocional: [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste habilidades cognitivas - Teste de Habilidades Sociais: [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste habilidades cognitivas – Aptidões Verbais: [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste habilidades cognitivas - Teste de Cultura Geral 1 : [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste habilidades cognitivas - Teste de Cultura Geral 2 : [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )

**Nota:**

Depois de realizar o teste, o candidato deverá guardar no computador um ficheiro em PDF com resultado do questionário para posterior upload nesta aplicação.

Guardar



# SELEÇÃO

## Aplicação de testes e provas



### Testes de Personalidade ou Psicológicos

Selecionar Candidato

Candidatos

Nº Int. vaga

Empresa

- Teste Personalidade Geral 1 : [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste Personalidade Geral 2 : [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste Personalidade Geral 3 : [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste Personalidade Geral 4 : [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste Personalidade – Grafologia : [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste Personalidade – Carater : [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste Personalidade – Teste de Stress: [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )
- Teste Conhecimento – Teste de Ansiedade: [Selecionar](#) ..... ( [Upload PDF](#) )

**Nota:**

Depois de realizar o teste, o candidato deverá guardar no computador um ficheiro em PDF com resultado do questionário para posterior upload nesta aplicação.

Guardar



## SELEÇÃO

### Aplicação de testes e provas



#### Provas de Simulação

1 de 2

Selecionar Candidato

Candidatos

Nº Int. vaga

Empresa

- APRESENTAÇÃO

Neste exercício para além de dar a conhecer os candidatos uns aos outros, transmite-se sem violar a vontade das pessoas, uma pequena ideia de cada um sem máscaras e com autenticidade. Pretende-se nesta primeira abordagem um diálogo verdadeiro e de partilha. Para resultar deverá ser desenvolvida num ambiente de confiança e descontração. É aconselhável que sejam utilizadas dinâmicas rápidas, de curta duração.

- CARTAZ

Objetivos: Ajuda a descontração entre os elementos presentes, aprofunda o conhecimento dentro do grupo e estimula a criatividade.

Material: Papel e lápis (podem ser lápis coloridos).

Processo: Depois de organizar o elementos do grupo em círculo distribui-se o papel e o lápis. Cada indivíduo deverá fazer um desenho (qualquer desenho que represente algo de si). Aqui não é importante avaliar a capacidade artística do candidato, mas sim analisar a espontaneidade e capacidade de expressão. Os elementos do grupo dispõem de 5 Min para executar o cartaz. Uma vez concluídos os cartazes, cada um deve mostrar o seu cartaz aos restantes elementos do grupo e proceder a sua apresentação, nome e explicação do desenho.

Seguinte



## Provas de Simulação

2 de 2

- LIDERANÇA

Um exercício simples para analisar o espírito de liderança de um indivíduo passa por pedir aos participantes que abandonem a sala (oferecer café ou criar artifício para que todos saiam da sala). Tornar a sala um caos, atirar documentos ao chão, espalhar livros, cadernos cadeiras, etc. Assim que os candidatos regressarem à sala e questionarem sobre o que se terá, deverá dizer que não sabe o que se passou, e que eles façam o que quiserem. A partir daí, o membro que tiver maior iniciativa e começar a arrumar a sala é aquele que lidera o grupo. Quem ficar a observar, normalmente é o que fica na expectativa.

- TRABALHO EM EQUIPE

Material: Balões vazios.

Depois de organizar o elementos do grupo em círculo entrega-se a cada um deles um balão vazio. Deverá pedir para encherem o balão, imaginando que, ao soprarem, estarão colocando lá dentro um determinado problema (reclamação de um cliente, por exemplo). Depois de cheios e fechados, peça para o grupo simplesmente atirar os balões para cima, em direção ao centro do círculo, mantendo-os todas no ar, sem os deixar cair. Os participantes podem movimentar-se, para que os balões não toquem no chão.

Deixe a dinâmica correr por sensivelmente 2 minutos e apartir daí, vai-se retirando os participantes um a um, ordenando que os permanecerem continuem a manter os balões no ar.

Quando o primeiro balão tocar no chão dê por encerrada a atividade e questione o grupo sobre:

- Como é trabalhar numa equipe onde predomina a cooperação e ajuda?
- Em que estado fica o grupo quando alguns membros da equipe, simplesmente resolvem não cooperar mais? Conseguiremos dar conta dos problemas?

Guardar

## Guião da entrevista

Selecionar vaga

Nº Int. vaga

Empresa

Vagas

### Perguntas de âmbito GERAL

- Fale-me sobre si?
- Fale-me de coisas que sejam importantes para si?
- O que é que o motiva verdadeiramente?
- Considera-se uma pessoa competitiva?
- Quais são os seus pontos fortes?
- Quais são os seus pontos fracos?
- Como é que lida com problemas e situações profissionais complexas?
- Quais são os seus conhecimentos de informática?
- Gostava de nos colocar alguma questão?

### Perguntas sobre a EMPRESA e o EMPREGO a que te candidatas

- Porque é que quer este emprego?
- O que é que o torna o candidato ideal a este emprego?
- O que sabe acerca da nossa organização?
- Onde é que se vê daqui a cinco anos?
- Para que outras empresas é que se está a candidatar?
- Quais são as suas expectativas salariais?

### Perguntas sobre a tua EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Fale-me da sua experiência quando trabalhou na empresa?
- O que é que aprendeu até agora na sua vida profissional?

### Perguntas sobre COMPETÊNCIAS – SKILLS

- Qual considera ter sido o seu maior feito até hoje?
- Descreva uma situação em que trabalhou em equipa.
- Descreva uma situação em que liderou uma equipa.
- Quando foi a última vez que teve de completar um trabalho num prazo apertado de tempo?
- Dê-me um exemplo de uma situação em que demonstrou grande determinação.
- Dê-me um ou vários exemplos da sua vida em que teve de comunicar por escrito de forma eficaz e direta.
- Como reage sob pressão?
- Descreva uma situação em que proactivamente teve que tomar a iniciativa.
- É bom a influenciar pessoas?
- Descreva uma situação em que esteve em conflito com outras pessoas. Como lidou com esse conflito?

Gerar guião da entrevista

**Classificação dos candidatos entrevistados**

Selecionar vaga

Vagas

Nº Int. vaga

Empresa

Objetivos:	PONDERAÇÃO	Avaliação do candidato (1 a 4 pontos)
Espírito de iniciativa	5,50	
Rigor/fiabilidade	12,00	
Liderança	5,50	
Trabalho em equipa	7,00	
Orientação para os clientes	12,00	
Competências informáticas - Ambiente Windows	7,00	
Domínio da língua inglesa	3,50	
Carta de condução	2,50	
Capacidade de expressão	8,50	
Organização/Perseverância/Método/Planear	11,00	
Estabilidade emocional e flexibilidade	8,50	
Disponibilidade	8,50	
Apresentação	8,50	

**Grelha avaliação**

Não preenche minimamente os requisitos considerados mínimos	1
Preenche minimamente os requisitos considerados mínimos	2
Preenche satisfatoriamente os requisitos considerados para o cargo	3
Supera de forma clara os requisitos para o cargo	4

**Ordem da classificação:**

1.º Classificado	1.º
2.º Classificado	2.º
3.º Classificado	3.º
4.º Classificado	4.º
Excluído	Excl

**Avaliação na Entrevista Final:**

Perfil	100,00	0,00
Ordem da classificação		

Guardar

Lista de candidatos finalistas

1 de 2

Selecionar vaga

Nº Int. vaga

Empresa

Ordem	Nº Interno	Nome	Contato	Observações	Pontuação (1 a 20)
<b>Selecionado</b>	C00001/2016	Aires Manuel Do C. Medeiros	963573034		17
<b>1º Substituto</b>	C00045/2016	Manuel José Teixeira	914569113		16,9
<b>2º Substituto</b>	C00045/2016	Maria José Fernandes	915365993		16,5
<b>2º Substituto</b>	C00045/2016	Sara Maria Ferreira	964554784		16,2

Guardar

Imprimir

Guardar PDF





**Outras Listagens**

**Relatório de Recrutamento e seleção (por vaga)**

- Informação sobre a vaga, perfil do candidato, requisitos, benefícios, entre outros;
- Informação sobre a entidade que contratará o candidato selecionado, dimensão, número de funcionários, entre outros;
- Informação sobre a avaliação curricular –pontuação currículos (Dados inseridos nas fichas de cada candidato – Observações da situação);
- Informação dos testes aplicados e respetivos resultados (Dados inseridos nas fichas de cada candidato – Observações da situação);
- Informação da lista de candidatos que transitam para a fase de entrevista (com apontamentos sobre alguns aspetos importantes);

Consultar

Imprimir

Guardar PDF

**Comunicações (por vaga)**

- Relatório de Candidatos excluídos do processo R&S (Fase avaliação curricular) .....
- Relatório de Candidatos excluídos do processo R&S (Fase Testes e provas) .....
- Relatório de Candidatos excluídos do processo R&S (Fase Entrevistas) .....

Consultar

Imprimir

Guardar PDF

Consultar

Imprimir

Guardar PDF

Consultar

Imprimir

Guardar PDF

**Estatísticas:**

- Informação A .....
- Informação B .....
- Informação C .....

Consultar

Imprimir

Guardar PDF

Consultar

Imprimir

Guardar PDF

Consultar

Imprimir

Guardar PDF

## Pesquisa

Manual PDF

Consulta

Pesquisa por tema:

Pesquisar

## Modelos e formulários de apoio à seleção:

### Testes e provas

Grelha de avaliação dos candidatos .....

Consulta

Imprimir

Guardar Word

Guardar PDF

### Entrevista

Grelha de avaliação dos candidatos .....

Consulta

Imprimir

Guardar Word

Guardar PDF