
SECRETARIADO E GESTÃO

**Manual de RH
Processos de
recrutamento, seleção e
admissão**

346 – Secretariado e Trabalho Administrativo

UFCD 0677

MANUAL DO FORMANDO

Índice

I. Introdução	2
II. Conteúdos	3
1. Técnicas de recursos humanos	3
1.1. A diferença entre recrutar e selecionar	3
1.2. Necessidades de recrutamento	6
1.2.1. Diferentes tipos de recrutamento (externo e interno)	7
2. Fases do recrutamento e seleção	13
2.1. Diversas fontes de recrutamento (anúncios, bolsa de candidaturas, contactos, sites e outros) ..	13
2.2. Fases e instrumentos de seleção	16
2.2.1. Triagem curricular	17
2.2.2. Os testes e as entrevistas	22
2.2.3. Comunicação de resultados	33
3. Admissão de pessoal	34
3.1. Acolhimento na empresa	34
3.2. Abertura do processo	37
3.3. Processos individuais de pessoal	37
4. Base de dados do pessoal	43
4.1. Organização e Manutenção	43
III. Fontes Bibliográficas utilizadas na criação do manual	46
1. Bibliografia	46
2. Webgrafia	46
IV. Outras Informações	46

I. Introdução

Atualmente, o mundo empresarial caracteriza-se por um nível de competitividade elevado, que requer instrumentos de gestão que permitam otimizar os recursos de forma a que produção de

bens e serviços sejam efetuados com um mínimo de custos e um máximo de qualidade, para a satisfação de todos os intervenientes.

Com a globalização da economia, esta realidade acentuou-se de forma evidente, não podendo nenhuma empresa furtar-se aos padrões elevados exigidos sob pena de não sobreviver.

Se os padrões tecnológicos atuais, permitem uma gestão cada vez mais eficaz das organizações, a importância que os Recursos Humanos têm perante as referidas, é igualmente cada vez mais exigente, pois a tecnologia requer elevados níveis de qualificações, que permitam conciliar a redução de custos com o aumento de qualidade e de produtividade, utilizando a tecnologia para facilitar as tarefas, cabendo aos Recursos Humanos estabelecer estratégias de gestão capazes de criar um crescimento sustentado.

Assim, constatamos que o fator que permite a diferenciação entre as empresas, são os Recursos Humanos, sendo este o elemento fulcral das organizações, pois só as pessoas conseguem otimizar e conciliar os recursos ao seu dispor.

Por este motivo, a gestão dos Recursos Humanos vem assumindo nas últimas décadas um papel fundamental na eficácia das organizações, ao conciliar os interesses dos colaboradores com os interesses das organizações, permitindo a aplicação correta deste recurso e analisando a sua evolução na empresa.

E o que é a Gestão de Recursos Humanos?

Nada mais que promover a melhor adequação destes recursos à empresa e vice-versa, através da compatibilização dos objetivos individuais e coletivos e os objetivos organizacionais.

II. Conteúdos

1. Técnicas de recursos humanos

1.1. A diferença entre recrutar e selecionar

Os conceitos de recrutamento e seleção estão inter-relacionados. No entanto, muitas vezes aparecem confundidos um com o outro.

Num sentido lato, os processos de recrutamento e seleção estão posicionados numa perspetiva que, hoje, consideramos estratégica para as organizações e fazem parte integrante do sistema de gestão de recursos humanos.

É através do subsistema recrutamento e seleção que as organizações vão poder afetar os recursos humanos necessários à manutenção do seu nível de competitividade.

Por **recrutamento** considera-se o processo que consiste na atração de potenciais candidatos qualificados para a função.

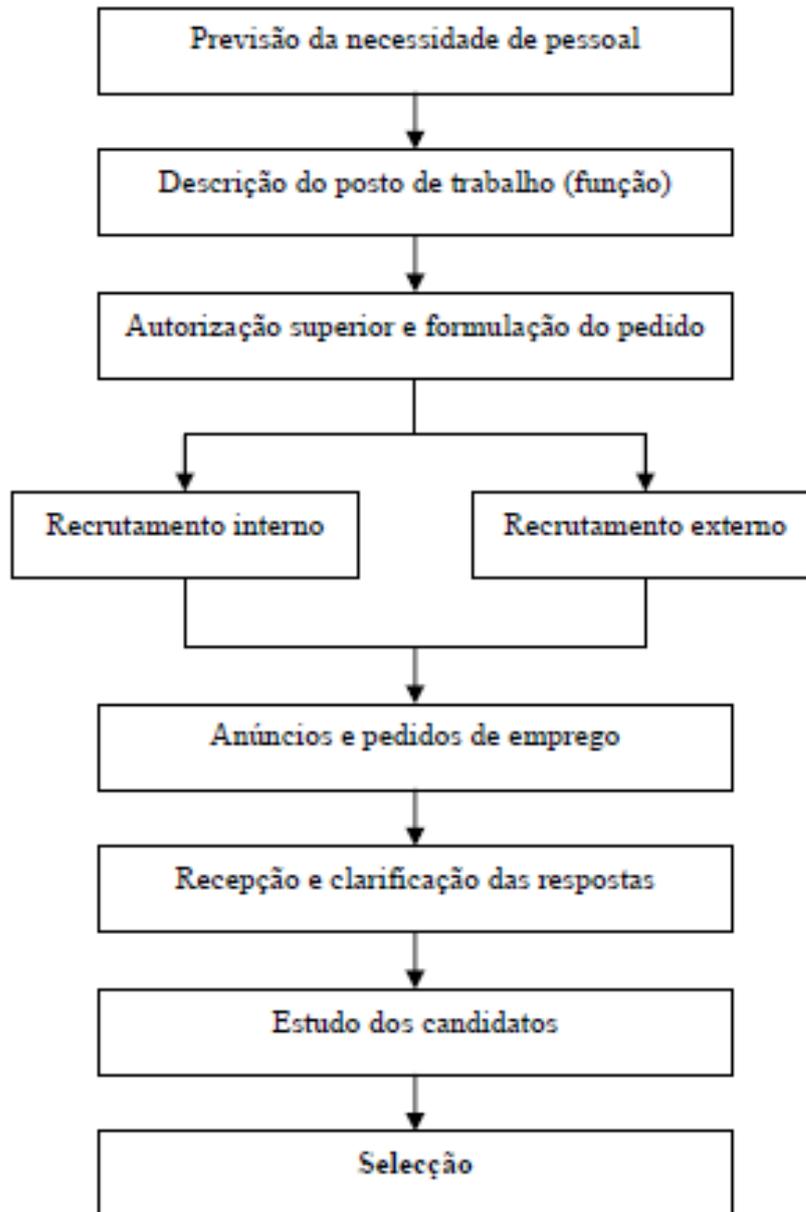
De acordo com esta perspetiva, o processo de recrutamento tem de ter em conta apenas os candidatos que possuem as qualificações básicas para a função, pois caso contrário, a empresa terá de suportar custos desnecessários em termos de tempo e dinheiro.

O recrutamento pode também ser considerado como uma atividade de relações públicas, de envolvimento e de comunicação da organização com a comunidade que a rodeia, ou seja, com a sua envolvente externa.

No geral, parece consensual que o recrutamento, independentemente de ser considerado uma fase da seleção ou um processo autónomo, está ligado à atração dos candidatos, ou seja, é a fase que mostra preocupação em atrair os indivíduos apropriados para preencher a vaga.

O recrutamento requer um cuidadoso planeamento, que constitui uma sequência de três fases:

- O que a organização precisa em termos de pessoas;
- O que o mercado de RH pode oferecer;
- Quais as técnicas de recrutamento a aplicar.



Podemos considerar a **seleção** como um processo que visa garantir a qualidade das pessoas que irão integrar os quadros da organização, isto é que vão ser admitidas.

Neste contexto, a seleção diz respeito a todo o processo, desde a convocatória até à decisão última de quem vai ocupar o posto; engloba diversas fases, como a análise de funções, a escolha e a aplicação dos métodos de seleção, a atração dos candidatos e a elaboração do parecer final com vista à admissão ou não do candidato.

O processo de seleção contempla a aproximação dos interesses do indivíduo e da organização, com vista a otimizar a relação satisfação/produktividade.

1.2.Necessidades de recrutamento

Quando se manifestam as necessidades de recrutamento, a abertura da vaga pode ter diversas origens, como, por exemplo:

- A saída de um colaborador;
- Uma mudança, resultante da movimentação interna de um colaborador para outra função;
- Uma nova função que emerge na organização, na sequência de um processo de reestruturação interna.

Normalmente, quando se manifesta a necessidade de recrutamento, o responsável hierárquico do departamento afetado por essa necessidade preenche uma ficha de pedido, e encaminha-a para o serviço responsável pelo recrutamento. Este serviço, por norma, está integrado no departamento de recursos humanos.

Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um número de candidatos suficiente para facilitar o processo de seleção.

Antes de iniciar o processo de recrutamento, o responsável pelos recursos humanos deve saber qual é o perfil pretendido para a função, por forma a evitar erros de recrutamento que vão originar a contratação de candidatos sem capacidades para o cargo a ocupar, com os custos e perdas de tempo que essa decisão pode provocar.

A definição do perfil da função compreende três elementos essenciais:

1 - A identificação concreta da função

2 - Os requisitos que o candidato ideal deve possuir, nomeadamente:

- As aptidões e competências técnicas
- A experiência anterior
- Os comportamentos exigidos para ter sucesso

3 - O que a empresa tem para lhe oferecer em troca, referindo, entre outros:

- O salário e benefícios atribuídos
- As oportunidades de formação e desenvolvimento pessoal
- As possibilidades de carreira
- O local de trabalho
- O horário de trabalho

O período de recrutamento pode ser limitado por tempo (por exemplo durante 15 dias) ou por número de candidaturas (por exemplo até reunir 100 candidaturas).

A limitação pelo tempo é normalmente utilizada em funções com alguma rotação, mais especializadas e em relação às quais a oferta seja elevada. A limitação por um número mínimo de candidaturas está mais relacionada com funções de direção e chefia, de âmbito mais generalista e com uma oferta de mercado reduzida.

1.2.1.Diferentes tipos de recrutamento (externo e interno)

Recrutamento externo

O recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou pertencendo a outras organizações.

As empresas procuram candidatos externos por diversas razões:

- Primeiro, para poder comparar os candidatos internos com os externos, o que contribui para a otimização do nível de qualidade do recrutamento.
- Em segundo lugar, podem reforçar a organização com novas competências.
- Por último, podem não encontrar internamente os perfis que interessam para a função, pelo que a alternativa passa pelo recrutamento externo.

A empresa pode optar por Recrutar diretamente, ou utilizar os serviços de empresas especializadas, Consultores de pesquisa direta (search) ou Consultores de recrutamento.

Recrutamento direto

Meios utilizados:

- Anúncios nos meios de comunicação social: jornais, revistas e rádio;
- Anúncios utilizando como suportes cartazes outdoor ou páginas na Internet;
- Recurso a associações empresariais ou profissionais;
- Recurso a escolas, instituições de ensino superior.

Características

- É o que é levado a cabo pela própria empresa que procede a uma consulta ao mercado.
- O texto do anúncio deve conter todos os elementos necessários para que o candidato potencial compreenda adequadamente o que se pede e espera dele e o que se lhe oferece.

Recrutamento através de empresas especializadas

- Processo geralmente usado quando a empresa pretende candidatos a lugares de topo.
- Conseguem ter acesso aos candidatos certos: gestores de topo que têm sucesso no cargo que presentemente ocupam.
- Têm um tipo de relacionamento que lhes permite discutir com os candidatos as alternativas de carreira e a oportunidade que têm entre mãos.

As fontes de recrutamento externo utilizadas pelas empresas podem ainda depender do tipo de pessoal que se pretende contratar.

Assim, no processo de recrutamento para:

Pessoal não qualificado ou 1º Emprego

O mercado de trabalho é abundante, pelo que o empreendedor deve contactar o Centro de Emprego (I.E.F.P.) mais próximo.

Para admissão na sua empresa de pessoal candidato ao 1º emprego (que nunca tenha estado em empresas em regime de contrato sem termo certo) pode aproveitar os benefícios fiscais.

Quanto aos desempregados de longa duração (mais de 12 meses), pode beneficiar com a contratação de candidatos com as condições pretendidas que estejam inscritos nos Centros de Emprego.

Pessoal qualificado e sem experiência profissional

Pode recorrer a um anúncio na imprensa e recorrer a uma empresa que lhe faça a selecção, caso não tenha pessoal ou um departamento especializado dentro da sua empresa.

Existem hoje, em quase todos os concelhos do país, escolas profissionais e centros de formação que pode consultar. Aí encontrará alunos ao nível do 9º e 12º anos de escolaridade com o tipo de formação que procura.

Pessoal com formação e experiência profissional específica

Neste caso, o empreendedor tem que entrar no mercado de trabalho e na concorrência com as empresas que têm esses profissionais ao seu serviço.

Os processos a que terá que recorrer são o do conhecimento direto dos candidatos e a respetiva abordagem ou a publicação de um anúncio atrativo ou ainda o recurso a uma empresa especializada de recrutamento e seleção que o orientará na melhor solução.

Para qualquer nível, o processo de decisão sobre o candidato que vai ser admitido deve ser participado pelo responsável da empresa ou de quem vai depender esse novo trabalhador.

O contacto é extremamente importante e dele pode depender o sim ou o não ao candidato. A entrevista deve ser bem preparada e deve-se ser claro sobre a empresa.

Em suma:

Vantagens do recrutamento externo:

- Traz “sangue novo” à organização, de pessoas que trazem novas experiências e novas formas de pensar e de encarar os problemas;
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização;
- Há o aproveitamento do pessoal que foi formado por iniciativa própria e por outras empresas.

Desvantagens do recrutamento externo:

- É mais caro e mais demorado que o recrutamento interno;
- Comporta maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa, levando à sua rejeição pelo grupo e, por fim, ao seu fracasso;
- Pode desmotivar os colaboradores da empresa, dando a ideia que as oportunidades que surgem são dadas a pessoas de fora;
- Pode afetar a política salarial da empresa.

Recrutamento Interno

Entende-se por recrutamento interno uma (ou várias vagas) proposta(s) aos colaboradores da empresa. O recrutamento interno existe nas situações de:

- Transferências
- Promoções
- Projetos de desenvolvimento pessoal
- Planos de carreiras
- Comissões ou requisições de serviço

Os trabalhadores a serem recrutados podem fazer três tipos de movimentos:

- Verticais – ascende na categoria/função;
- Horizontais – mudança de função no mesmo sector ou para outro sector;
- Diagonais – implica progressão com mudança de sector e função sempre ascendente;

Se bem que em muitas organizações a liberdade de decisão sobre a promoção de vaga por recrutamento interno versus recrutamento externo está conferida aos gestores, por vezes,

derivado de negociações com sindicatos ou comissões de trabalhadores, a empresa vê reduzida a sua autonomia de decisão, e, nesse caso, é «obrigada» a promover as vagas primeiro internamente.

Do ponto de vista estratégico, a política de promoção interna deve seguir uma orientação assente no equilíbrio entre recrutamento externo e promoção interna.

O recurso ao termo «recrutamento interno» tem por objetivo sublinhar que, mesmo que o candidato já seja colaborador da empresa, deve submeter-se às diferentes etapas do processo de recrutamento e, por vezes, ser sujeito aos mesmos testes que os candidatos externos.

A prospeção interna de candidatos focaliza-se sobre um sistema de informação relativamente às funções disponíveis. Por exemplo, podem ser colocados anúncios de parede, distribuídas comunicações internas, utilizado o jornal da empresa, entre outros suportes que permitem a promoção da vaga.

A utilização dos ficheiros existentes, como por exemplo os processos individuais, permite realizar uma triagem prévia dos colaboradores com perfil para vir a desempenhar a função.

Ao encontrar os colaboradores com o perfil adequado, é possível contactá-los para uma abordagem inicial, procurando perceber se estão interessados em integrar a lista de candidatos para a função.

Ainda relativamente à prospeção interna de candidatos, é preciso salientar um ponto que merece grande atenção por parte de todas as empresas: o princípio de Peter está relacionado com as promoções e evoca o princípio da promoção até ao limite da «incompetência» de uma pessoa. À medida que um indivíduo é promovido, serão exigidas mais e melhores competências técnicas e psicossociais.

Acontece que, por vezes, são promovidas pessoas que tinham as competências adequadas para o nível de responsabilidade no qual atuavam mas que não são capazes de adquirir ou reforçar as competências no quadro das exigências da função para a qual foram promovidas.

Em suma:

Vantagens do recrutamento interno:

- É mais rápido
- É mais económico do que o recurso ao mercado externo
- Permite dar oportunidades de carreira aos empregados atuais
- Permite aproveitar os investimentos efetuados pela empresa na formação profissional do pessoal existente
- É mais motivador para os trabalhadores

Desvantagens do recrutamento interno:

- Pode gerar na empresa conflito de interesses
- Se for necessário rejeitar alguns candidatos internos, é preciso, posteriormente, gerir as suas expectativas frustradas e mantê-los motivados
- Não há “sangue novo” na empresa, pois os candidatos internos estão habituados apenas a conviver com os problemas internos.

2. Fases do recrutamento e seleção

2.1. Diversas fontes de recrutamento (anúncios, bolsa de candidaturas, contactos, sites e outros)

A identificação, a seleção e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das formas pelas quais a gestão de recursos humanos pode:

- Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos tirados para a seleção, como a de candidatos/empregados admitidos;
- Diminuir o tempo do processamento do recrutamento;
- Reduzir os custos operacionais de recrutamento, através da economia na aplicação das suas técnicas.

Constituem fontes de recrutamento:

- Candidaturas espontâneas (propostas diretas de candidatos, sem que exista necessariamente concurso aberto)
- Associações de antigos alunos (pode existir uma base de dados que facilite o acesso, por parte das empresas, a antigos alunos da instituição).
- Anúncios de pedido de emprego, disponíveis nos jornais (alguns candidatos antecipam-se e promovem a sua disponibilidade através de anúncio em jornal).
- Anúncios (receção de candidaturas na sequência da promoção da oportunidade de emprego através de anúncio em jornal).

O anúncio

Nesta fase do recrutamento é importante determinar o orçamento necessário para a elaboração e publicação do anúncio.

O empreendedor não deve pensar em poupar quando tiver de escolher o meio de comunicação social mais adequado à colocação do anúncio, pois um recrutamento mal feito é muito mais caro para a empresa.

O anúncio deve gerar um número suficiente de candidatos que correspondam ao perfil da função de forma a possibilitar uma escolha adequada. Às vezes, um anúncio pode produzir bastantes respostas, mas após um processo de seleção rigoroso, só são aproveitados poucos candidatos.

Quanto à escolha do suporte utilizado, o empreendedor pode optar por um jornal a nível:

- Nacional
- Regional
- Local

Por exemplo, se procurar um candidato para ocupar um cargo de direção que exija uma formação média ou superior deve optar por um jornal nacional diário ou nacional. Se pretender admitir um empregado de mesa, poderá optar pela colocação de um anúncio num jornal regional ou local.

A qualidade de um anúncio depende das seguintes características:

- Posição da página (página ímpar dá mais efeito)
- O impacto do anúncio (imagens, grafismo, logotipo, a mensagem, etc.)
- Os fatores de motivação (descrição da função, a remuneração, a imagem da empresa, a valorização profissional, etc.)
- Honestidade (se os empregados têm de carregar 30 quilos, trabalhar na água, etc.)
- Simplificar a candidatura (a maneira mais fácil é aceitar chamadas telefónicas)
- Os fatores de decisão na escolha (idade, experiência, línguas, nível de formação, carta de condução, etc.)
- Oferecer promessas realistas (os empregados deixam o emprego se este falhar na satisfação das suas expectativas).

Precauções de salvaguarda da igualdade de oportunidades

Os anúncios de recrutamento devem indicar claramente que a posição a concurso se destina a homens ou mulheres, e independentemente do estado civil.

Os mesmos podem reforçar esta ausência de discriminação através da inclusão de uma frase no anúncio do tipo “convidam-se a responder os (as) candidatos homens e mulheres qualificados/as”.

Esta sugestão é particularmente recomendada em áreas de trabalho claramente dominadas por um dos sexos num passado recente.

Devem ser evitados títulos dos lugares a concurso que apontem especificamente para um dos sexos, como sejam por exemplo “secretária”, “diretor”, ou “enfermeira”.

Deve haver também o máximo cuidado na inclusão de fotografias ou ilustrações dos anúncios que possam indicar a preferência por um dos sexos.

Sublinhe-se que os jornais, revistas e outros meios de comunicação utilizados na divulgação das candidaturas são corresponsáveis pelos anúncios que evidenciam potencial discriminação.

Exemplo de anúncio

Gestor de Projeto (Sénior)

KCS IT - Lisboa - Full Time

A KCS IT é uma empresa de serviços de consultoria, outsourcing e formação especialista em Project Management alinhada com as melhores práticas do PMI®. Totalmente inovadora na sua área de atuação traz criação de valor aos seus clientes conciliando duas áreas estratégicas em qualquer negócio - a estratégia de TI/SI e a Gestão profissionalizada de Projetos.

Para levar esta estratégia inovadora aos nossos clientes estamos a criar uma equipa de excelência para, por um lado aportar valor aos nossos clientes e por outro construir a sua carreira connosco, numa área totalmente inovadora e de forte crescimento.

PERFIL:

- Licenciatura ou formação na Área de Informática / Sistemas de Informação
- Experiência profissional mínima de 5 anos em funções idênticas
- Experiência comprovada em todas as dimensões da Gestão de Projeto e PMO
- Certificação PMI ou APOGEP
- Dinamismo, rigor, responsabilidade

OFERECEMOS:

- Empresa totalmente inovadora na sua área de atuação
- Integração em equipa jovem e dinâmica
- Participação em projetos aliciantes e motivadores (nacionais e internacionais)
- Formação contínua em Gestão de Projetos baseada no “PMI Career Framework
- Evolução da carreira

Envie o seu CV para talentos@kcsit.pt com a referência

Ref.:KCS/ITJ/GestorProjectoSnr/02012012

2.2.Fases e instrumentos de seleção

2.2.1.Triagem curricular

Análise das cartas de apresentação e currículos

A análise das respostas aos anúncios de recrutamento pode ser realizada através da análise à carta de apresentação e ao curriculum vitae (currículo).

Carta de apresentação

O empreendedor pode pedir uma carta de apresentação manuscrita (escrita á mão), para conhecer o perfil do candidato através da análise da carta. Como a maioria dos empregadores não tem capacidades para o fazer, têm de recorrer aos serviços de um técnico especializado (ex: psicólogo).

A carta de apresentação deve incluir:

- A identificação do candidato (nome, morada e telefone)
- A referência à fonte do anúncio (nome do jornal, data de publicação, eventualmente o nº de referência do anúncio)
- O título do cargo a que se candidata
- A referência ao envio do currículo
- Referência à disponibilidade para uma possível entrevista.

Exemplo: carta de apresentação (candidatura espontânea)

Direcção Pessoal
Exmo. Senhor Director.....
Direcção do Destinatário

Vila Nova de Famalicão, 21 de Fevereiro de 2006

Exmo. Senhor (a) Director (a)

Acabo de me licenciar em, na Faculdade de da
Universidade de V. N. Famalicão.

No momento, procuro um espaço de trabalho onde possa desenvolver e aprofundar a formação
já iniciada no curso mencionado, razão pela qual me candidato a uma possível vaga na
instituição que V. Ex.ª dirige.

Gostaria de, numa entrevista pessoal, poder prestar outras informações que penso serem
relevantes para a minha candidatura.

Subscrevo-me, com a mais elevada consideração

Anexo:
Curriculum Vitae

Assinatura
(Nome)

Exemplo: carta de apresentação (resposta a anúncio)

Exmo. Senhor Director.....
Direcção do Destinatário
Direcção Pessoal

Vila Nova de Famalicão, 21 de Fevereiro de 2006

Gostaria de apresentar a minha candidatura ao lugar deque a vossa empresa anunciou no, edição do dia de último.

Junto incluo o meu curriculum vitae apresentando em pormenor a minha formação escolar bem como a experiência prática adquirida durante os estágios que efectuei.

Apreciaria muito que me dispensasse alguns minutos do seu tempo para aprofundar melhor as razões da minha candidatura.

Na esperança de que V. Exa. irá atender o meu pedido queira aceitar os meus melhores cumprimentos.

Anexo:
Curriculum Vitae

Assinatura
(Nome)

Curriculum Vitae

É um resumo dos dados pessoais do candidato, da sua formação, experiência profissional e das atividades não profissionais. O curriculum vitae serve para o empregador conhecer o candidato que pretende ocupar uma vaga na sua empresa.

Quando receber um curriculum vitae, o empregador deve fazer uma análise exaustiva sobre as informações mencionadas.

O empresário pode receber um dos dois tipos de currículos:

- Currículo cronológico, que descreve a experiência profissional começando pela mais antiga e acabando na mais recente. Esta ordenação tem a vantagem de ser de leitura mais clara e de permitir apresentar a sequência da carreira profissional. O candidato pode optar pela ordenação da descrição da experiência profissional da mais recente para a mais antiga.
- Currículo funcional, em que o candidato destaca as atividades mais importantes para o cargo a que se candidata e dá menos importância aos períodos em que possa ter estado sem trabalhar.

Alguns cuidados a ter na leitura dos currículos:

- Currículos que descrevem experiências profissionais e qualificações sem as datas correspondentes de emprego
- Um currículo cheio de banalidades (hobbies, interesses desportivos, etc.), poderá esconder alguma falta de qualificações
- Os currículos que só apresentam informações sobre os estudos (revela falta de experiência)
- Procurar referências não fornecidas pelo candidato (telefonar ao seu antigo patrão)

A esta fase é indispensável em processos com elevado número de candidaturas, onde se torna difícil implementar um processo de avaliação complexo e personalizado para cada candidato.

A análise do CV e da CA conduz a uma eliminação de cerca de 90 % das candidaturas, levando a uma redução do número de candidatos a entrevistar.

Exemplo de Curriculum Vitae Cronológico

Nome: João Pedro Val de Andrade

Data de Nascimento: 26 de Agosto de 1959

Local de nascimento: Lisboa

Residência: 34, Rua da Esperança, 1400 – 999 BENFICA – CODEX

Telefone: 7654321

Formação

Escola Secundária:

De Outubro de 1971 a Junho de 1974 frequentei a Escola Secundária da Amora, Quinta dos Inglesinhos, Cruz de Pau, 3500 – 999 SEIXAL, onde obtive o Diploma de 9º ano de escolaridade

Estágio:

1978, Centro de Formação Profissional de Reparação Automóvel – C.E.P.R.A – Rua da Guiné Moçambique, Prior Velho, 2685 – Sacavém

Telefone: 2516400

Efectuei um curso de mecânico durante 12 meses em horário post – laboral.[1]

Experiência Profissional

1981 – 1987: TRANSCAR, Montagem e Assistência de Equipamentos Pesados, SARL.

Apartado 533, 5002 – 999 Faro Codex

Telefone: 579341

Sob supervisão de um diretor de equipamento pesado (máquinas de terraplanagem, tratores, motores de geradores e guas móveis) trabalhei como mecânico (diesel) sendo responsável pela reparação de motores, transmissões e aparelhos hidráulicos e também pela entrega de peças nas obras e reparações feitas no próprio local. Fui também responsável pela frota de viaturas dos “quadros” da Empresa.

1979 – 1981: Sociedade Geral de Trabalhadores Hidro – Eléctricos do Sul, SARL

Apartado 174, 3750 – 999 Faro – Codex

Telefone: 793452

Sob a orientação de um capataz e como aprendiz de mecânico, fui responsável pela conservação geral de maquinaria pesada de material circulante, motores e outros equipamentos. Fui também motorista substituto de um camião de aproveitamento de carburante diesel nas obras.

1975 – 1979: Estação de Serviço Auto - Videira, Lda

Lote 8A, Rua Fernão Lopes, 1700 – 999 Olivais – Lisboa

Telefone: 753219

Fui encarregue da venda de gasolina, lubrificação e mudança de óleo das viaturas. Nos dois últimos anos fui responsável pela conservação e manutenção da Estação de Serviços.

Exemplo de Curriculum Vitae Funcional

Mafalda Correia Gameiro

Rua das Descobertas n°25 3°C

3900 Coimbra

Telefone (039) 485421 (dia/emprego)

(039) 236598 (noite/trabalho)

E-mail Mgameiro@coimbra.pt

Idade: 23 anos

Estado Civil: Solteira

Resumo Profissional:

- Técnica Informática no Centro de Saúde de Coimbra; implementação do sistema informático SAP adequado às necessidades médicas; resolução de problemas de compatibilidade de sistemas; - Criação da base de dados de utentes; formação em informática e programas específicos; estágio curricular na Hays Customer Solutions em Londres; licenciatura em Engenharia de Sistemas.

Experiência profissional

- Participação na implementação de um sistema informático para a maior empresa prestadora de serviços no Reino Unido;
- Obtenção de uma distinção por ter desenvolvido o sistema de processamento de respostas imediatas a pedidos de clientes;
- Seleção para a participação no programa de intercâmbio da União Europeia Leonardo da Vinci que promove estágios em empresas internacionais após a conclusão do curso superior;
- Introdução de um sistema informático médico SAP numa experiência piloto no Centro de Saúde de Coimbra;
- Aperfeiçoamento do sistema de registo de utentes permitindo elaborar estudos de desempenho e qualidade de atendimento;
- Formação dos funcionários em informática e no programa SAP.

Outras atividades e interesses:

- Participação na organização das festas da cidade nos anos de 1995, 1996 e 1997;
- Frequência assídua de eventos culturais como cinema, teatro, exposições e concertos;
- Prática regular de atletismo e ginástica aeróbica.

Habilitações académicas

Licenciatura em Engenharia de Sistemas pela Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra concluída em Junho de 1996 com média de 15 valores;

Especialização em Inovação e Implementação no ano final;

Curso de linguagens informáticas pela empresa Inforcursos no Verão de 1995.[2]

2.2.2. Os testes e as entrevistas

Após a redução do número de candidatos em dimensões aceitáveis para posteriores avaliações personalizadas, segue-se a segunda fase do processo de seleção.

Os candidatos selecionados recebem um questionário onde é apresentado o posto de trabalho e a empresa, ou então são convocados para uma entrevista. Os restantes recebem neste momento do processo uma carta que explica as razões da sua eliminação.

Testes

Provas de conhecimento ou de capacidade

- Permitem conhecer o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos do candidato, exigidos pelo cargo, ou a competência para executar determinadas tarefas.
- Analisam, de forma objetiva, os conhecimentos e competências adquiridas.
- Podem ser de aplicação oral, escrita ou de realização.
- A abrangência dos conhecimentos pode ser geral e específica.

Testes Psicométricos e Provas Psicológicas

Os testes fazem parte de um conjunto de técnicas utilizadas num processo de recrutamento e seleção. Decorrem, geralmente, antes da entrevista.

Os testes psicométricos procuram medir, de forma objetiva e estandardizada, amostras de comportamento, comparando-as com padrões advenientes de estatísticas.

Em vez de medirem as capacidades atuais de realização de uma pessoa, medem as aptidões individuais, tendo por base o conjunto das diferenças individuais dos candidatos. Permitem, assim, à empresa, traçar o perfil dos futuros colaboradores, escolhendo aqueles que mais se adaptam à função pretendida.

Podem ser considerados como um conjunto de exercícios, propostos ao candidato para o medir e avaliar:

Características psicológicas, tais como:

- Capacidade de raciocínio (verbal, espacial, numérico, abstrato, mecânico)
- Resolução de problemas/conflitos
- Relacionamento interpessoal (estilos de comunicação)
- Personalidade, entre outros

Características motoras:

- Destreza manual

Características auditivas e visuais:

- Acuidade auditiva e visual

Testes Psicométricos mais frequentes:

Um processo de recrutamento e seleção é, habitualmente, constituído por diversas fases. Cada empresa tem os seus próprios métodos de avaliação.

A verdade é que os “testes psicométricos” são quase sempre utilizados, quer para analisar o perfil profissional dos candidatos, como para determinar as suas principais características pessoais.

Estes testes têm provas dadas na avaliação de candidatos e podem ser efetuados em qualquer momento do processo de seleção.

Testes de Personalidade

Têm como objetivo a construção do perfil psicológico do candidato, ao nível de características individuais e das suas ambições e objetivos pessoais. Estes testes podem ser subdivididos em duas categorias:

- Testes genéricos - São relativos a traços gerais da personalidade. Desta tipologia fazem parte os testes expressivos e os testes projetivos.
- Testes específicos - Referem-se a traços ou aspetos da personalidade. Nesta categoria encontramos os inventários de interesses, de motivação e de frustração.

Testes de simulação ou de grupo

Funcionam como uma prova coletiva, através da apresentação de um problema ou situação prática que deve ser executada dentro dum determinado tempo, por um grupo de pessoas (em geral, entre seis e dez elementos).

Mediante estes exercícios, testam-se as capacidades de trabalho em equipa, de comunicação e expressão oral, de liderança e de gestão, planeamento do tempo e de tarefas.

São testes relativos à dinâmica de grupo, ultrapassando-se um tratamento meramente individual. Daqueles, fazem parte a reconstituição de um acontecimento que se pretende analisar, em cima de um palco. O candidato assume, desta forma, um papel específico. A principal técnica de simulação consiste no psicodrama.

Testes de Conhecimentos Específicos

Avaliam os conhecimentos do candidato numa área específica, essencial à função em causa (por exemplo, conhecimentos de uma língua estrangeira). São os que exigem maior preparação por parte do candidato.

Testes de Aptidão: avaliam os conhecimentos genéricos do candidato, a sua capacidade de aprendizagem e a adaptação a novos ambientes e funções.

Estas provas costumam ser cronometradas e, muitas vezes, o tempo disponível não é suficiente para responder a todas as questões. Desta forma, consegue-se avaliar as capacidades do candidato para gerir o tempo disponível e a sua rapidez de raciocínio e de reação à pressão.

Os Testes de Aptidão podem dividir-se em três subtipos, consoante as capacidades em análise: verbais, lógicos ou numéricos.

- Os testes de aptidão verbal: Avaliam os conhecimentos que os candidatos detêm da língua materna, através, por exemplo, de questões de interpretação de um texto.
- Os testes de aptidão lógica: Visam, fundamentalmente, analisar as capacidades de raciocínio do candidato, através do relacionamento e identificação de sequências lógicas entre elementos.
- Os testes de aptidão numérica: Avaliam a capacidade de utilização e interpretação de números, através da resolução de operações aritméticas, análise de diagramas, quadros, etc.

Testes de Interesses e Valores

Destinam-se a verificar qual o tipo de trabalho que mais se adequa ao candidato. Nestes testes não existem respostas certas ou erradas. O candidato deve ser o mais honesto possível, uma vez que a falta de honestidade poderá levar a incongruências ou juízos errados por parte do examinador.

Estes testes são, fundamentalmente, utilizados para os processos de orientação profissional de jovens, quando ainda têm dúvidas quanto ao prosseguimento dos seus estudos.

Que vantagens podem ter os testes para os candidatos?

Facilidade de transmissão de conhecimentos

- Os testes, normalmente, facilitam a transmissão dos conhecimentos. Uma entrevista, por vezes, não consegue dar a conhecer ao entrevistador os verdadeiros conhecimentos do candidato por se basear, apenas, numa análise superficial das informações que este disponibiliza

Diminuição dos problemas de comunicação

- Dado que é um teste padronizado, os candidatos conseguem demonstrar o que sabem sem dificuldades de transposição dos dados para palavras (e sua compreensão pelos selecionadores);

Preparação do candidato

- Muitos testes incluem a representação de situações reais da vida profissional, preparando o candidato para os desafios a enfrentar quando começar a exercer a sua atividade;

Igualdade de tratamento

- Os testes são, à partida, iguais para todos os candidatos. Não obstante, alguns aspetos mais específicos, relacionados com a sua preparação anterior, podem ser diferentes. Aquela igualdade pode evitar discriminações que as entrevistas e análises de currículos, por si só, podem induzir;

Conhecimento da empresa

- Um processo de seleção que inclua testes pode dar a conhecer melhor a empresa e o trabalho que nela se desenrola, o que é positivo para o candidato. Deste modo, fica a saber se é aquele o trabalho que verdadeiramente lhe interessa.

Os testes psicotécnicos encerram em si algumas características nefastas que os tornam, por vezes, indesejáveis a candidatos e empresas.

Para os candidatos, as principais desvantagens podem ser:

- A tensão que este tipo de testes acarreta - qualquer forma de avaliação escrita lembra os testes escolares e implica um esforço intelectual que condiciona as respostas e o moral dos candidatos;
- A sua característica eliminatória - os testes são, muitas vezes, orientados para a obtenção de valores mínimos, implicando um sentimento de insucesso e frustração quando esse nível não é atingido;
- A sua limitação - é sempre difícil avaliar todas as características dos candidatos; os seus pontos fortes podem não ser tocados por um teste mais limitativo que, por exemplo, é mal aceite por indivíduos com excelente capacidade de expressão oral mas limitadas capacidades de expressão escrita;
- A sua rigidez - as questões são fixas e o candidato não tem muitas hipóteses nas áreas que desconhece totalmente; o esquema de avaliação, geralmente, penaliza quem se aventura a responder de forma aleatória.

Entrevista de Seleção

A entrevista é a técnica mais utilizada na seleção, facto justificável por esta ser aplicável a qualquer função, e mais conhecida universalmente

A entrevista é um procedimento que analisa o rendimento do candidato na função tendo por base as perguntas e respostas orais do entrevistador e do entrevistado, respetivamente, tratando-se assim de um processo de comunicação entre duas (ou mais) pessoas.

Objetivos da Entrevista

A entrevista de seleção tem um duplo objetivo:

- Por um lado, visa dar informação ao candidato acerca do cargo, como por exemplo possibilidade de carreira ou promoções.
- Por outro lado, visa obter informação acerca das aptidões técnicas do sujeito, das suas dimensões comportamentais que sejam relevantes para o cargo, do seu potencial e da sua capacidade de integração e aceitação na organização.

Tipos de Entrevista

Na condução de uma entrevista, o entrevistador pode estruturar a entrevista ou deixar que ela ocorra livremente. Podemos considerar quatro tipos de entrevista.

Entrevista totalmente padronizada.

Este é o tipo de entrevista fechada ou estruturada em que existe um guião pré-elaborado e cujas questões podem assumir a forma de verdadeiro-falso, sim - não, agrada - desagrada, etc.

Neste tipo de entrevista não há preocupação por parte do entrevistador quanto aos assuntos a abordar, podendo deste modo ultrapassar as suas limitações. Esta é aliás, uma vantagem associada à entrevista padronizada.

Entrevista padronizada quanto às questões.

Neste tipo de entrevistas, as questões são também pré-elaboradas, mas a resposta a ela é aberta. O entrevistador tem uma lista das questões a serem perguntadas com o objetivo de recolher informação sobre o entrevistado, sendo que este responde livremente.

Entrevista diretiva.

Neste tipo de entrevista não são as questões que são especificadas mas sim as respostas, visando apenas conhecer “certos conceitos espontâneos dos candidatos”. O entrevistador vai formulando as questões conforme o decorrer da entrevista com o objetivo de obter uma determinada resposta.

Entrevista não diretiva.

Este é o tipo de entrevista não estruturada. Neste tipo de entrevista não são especificadas nem as questões nem as respostas, sendo totalmente livres. É o entrevistador que tem a seu cargo a condução da sequência da entrevista. Uma crítica dirigida a este tipo de entrevistas é o facto da sua baixa consistência pois não possuem um guião estabelecido à priori.

Fases da Entrevista

A entrevista de seleção ocorre em cinco fases.

A primeira etapa consiste na **preparação da entrevista**. Trata-se da preparação para o acto da entrevista e possibilita ao entrevistador a comparação entre as características do cargo e o perfil do candidato.

Com esta preparação o entrevistador deverá poder determinar quais os objetivos da entrevista, qual o tipo de entrevista que permite atingir esses objetivos, deverá fazer uma leitura do curriculum vitae do candidato e deverá saber o maior número de informações quer acerca do candidato, quer acerca do cargo.

A segunda etapa diz respeito ao **ambiente**. A preparação do ambiente irá permitir que ruídos ou quaisquer outros aspetos exteriores interfiram na entrevista.

O ambiente pode ser físico, sendo que o local escolhido deve ser uma pequena sala isolada e sem presença de terceiros, ou psicológico, sendo que a entrevista deverá decorrer num clima sem receios, pressões ou imposições.

A etapa seguinte é o **processamento da entrevista**. Esta etapa corresponde à entrevista propriamente dita na qual há relação interpessoal entre o entrevistador e o entrevistado, onde o primeiro ao fazer as perguntas ao segundo provoca estímulos para que possa estudar a retroação, ou seja, as respostas e reações comportamentais.

Contudo, o entrevistador também vai informar o candidato acerca do cargo e da organização de forma favorável para que este se sinta mais interessado.

A penúltima etapa é o **encerramento**. Para encerrar a entrevista, o entrevistador deverá fazer um sinal que demonstre que a mesma findou. Deverá informar o candidato em relação à acção futura e à forma como será contactado para saber o resultado.

A última etapa consiste na **avaliação do candidato**. A avaliação deve ser feita logo após o candidato sair da sala, pois a informação sobre este é recente e ainda permanece na memória.

O entrevistador deve rever e completar as informações que registou e caso não tenha registado, deve fazê-lo naquele momento. Depois define-se se o candidato foi ou não aceite no fim da entrevista, assim como a sua colocação face aos outros candidatos.

Aspetos a Abordar numa Entrevista

O guião de uma entrevista corresponde à enumeração dos aspetos considerados pertinentes para o desempenho da função em causa. Os temas escolhidos para abordar na entrevista relacionam-se com o perfil da função definido.

Não existe um guião de entrevista universal, contudo apresenta-se os aspetos que poderão ser abordados numa entrevista:

Dados biográficos

- Trata-se de uma confirmação, atualização ou complemento de informação constante no CV.

Formação escolar e técnica

- Consiste em averiguar a formação do candidato, o quanto se esforça e empenha para adquirir formação e como esta foi financiada.

Experiência/história profissional

- Trata-se de averiguar as atividades profissionais exercidas ou como decorreu o estágio se o candidato ainda não tiver experiência profissional. O porquê de uma eventual mudança de emprego e como vivenciou a experiência.

Fatores pessoais de satisfação

- Procura-se averiguar os fatores que maior satisfação profissional proporciona ao candidato, assim como as tarefas realizadas e a satisfação que estas proporcionaram.

Situação familiar

- Trata-se de identificar um eventual aspeto impedor do desempenho da função. Dado à delicadeza desta temática, as questões a colocar devem ser única e exclusivamente pertinentes para a seleção, sendo que deverão ser abertas para que seja o candidato a decidir o grau de intimidade que quer revelar.

Atividades exteriores ao trabalho

- Procura-se abordar os hobbies do candidato, pois estes mostram a maneira de ser do indivíduo. Quer estejam ou não relacionados com a atividade profissional do indivíduo, as causas dos hobbies podem dar informação mais importante que os próprios hobbies per si.

Qualidades exigidas à função

- Trata-se de procurar saber como o candidato analisa as situações, se é introvertido ou não e o seu nível de estabilidade emocional.

A postura do candidato

Devem ser considerados pontos negativos que contam em desfavor do entrevistado as seguintes situações:

- Fazer gestos em excesso
- Soltar risinhos nervosos para forçar a empatia
- Expressar-se através de respostas monossilábicas (sim, não, talvez, etc.)
- Mexer-se bastante na cadeira
- Falar demasiado baixo (sinal de receio)
- Fumar sem ser convidado
- Falar sem olhar para o entrevistador (mostra receio, falta de confiança e de sinceridade)

O entrevistado consegue pontos positivos a seu favor, quando:

- Fala alto para ser ouvido
- É claro e objetivo ao expressar-se
- Controla os seus estados emotivos e os movimentos do seu corpo

- Encara o entrevistador com naturalidade

O Papel do Entrevistador

O papel do entrevistador passa pela determinação do quão relevante são as exigências de uma função e pela avaliação da personalidade, motivação e carácter do candidato. Deverá ainda ser conhecedor da função e organização em questão para um eventual interesse do candidato em saber informações.

O papel do entrevistador tem subjacente um conjunto de técnicas que são importantes dominar tais como: atitude igualitária, saber escutar, fazer as perguntas adequadas, estar atento aos sinais do entrevistado e “saber gerir o feeling”, ou seja, o seu sentimento de aceitação ou rejeição do candidato.

De facto, o entrevistador pode ser influenciado pelas suas inclinações pessoais e conhecê-las ajudará à eficiência das entrevistas. As interferências pessoais ocorrem quando o entrevistador avalia o candidato influenciado por algo não relacionado com a função em questão.

Vantagens e Inconvenientes da Entrevista

A entrevista de seleção apresenta como vantagens determinar os requisitos de comunicação e competências sociais dos entrevistados, obter informação adicionais úteis para a tomada de decisão, avaliar a fluência verbal e os conhecimentos dos entrevistados.

Como desvantagens apontadas nomeamos a subjetividade das avaliações, imprecisão e carência de base científica.

Precauções de salvaguarda da igualdade de oportunidades

Os entrevistadores deverão receber instruções claras e formação adequada que evite atitudes discriminatórias, ainda que as mesmas possam ocorrer inconscientemente. Por isso é recomendável que as equipas de entrevistadores sejam mistas.

Garantir que nas entrevistas, as questões colocadas aos candidatos deverão estar relacionadas com as exigências e requisitos da função/cargo e focalizadas nas competências, experiência, aptidões, etc.

Se existirem algumas circunstâncias que podem afetar o desempenho, tais como a exigência de viagens frequentes ou a necessidade de realização de horas extras, as questões devem ser colocadas e avaliadas as respostas de modo idêntico para homens e mulheres.

Deve ser particularmente acautelada pelos entrevistadores a utilização de expressões, comentários e juízos de valor que possam ser interpretados como insultuosos ou denotando falta de respeito e desconsideração.

Algumas questões podem constituir evidência de discriminação, como sejam as relacionadas com a maternidade e a situação familiar. Excluir uma candidata devido ao estado de gravidez é considerado flagrante discriminação direta.

2.2.3. Comunicação de resultados

Só após uma decisão definitiva é que se deve contactar o candidato escolhido, para lhe fazer a proposta de emprego.

A aceitação da proposta pelo candidato pode ser adiada para lhe dar tempo para refletir, se ele o solicitar, mas, normalmente, ocorrerá logo no decurso da reunião entre o empregador e o candidato selecionado. Aí deve fixar-se a data de início do contrato e o candidato deverá ter um contrato escrito com as condições acordadas, antes de se despedir do emprego anterior (caso exista).

A proposta deve ser apresentada com clareza, dando informação completa, mencionando no final o salário e os benefícios. Deverá reconfirmar-se a motivação do candidato para a função e assegurar que a motivação não é meramente monetária.

Quanto mais tempo decorrer entre a oferta de emprego e o início da atividade, maior é o risco de perder o candidato para outra empresa.

3. Admissão de pessoal

3.1. Acolhimento na empresa

O acolhimento é a maneira como a organização recebe os novos colaboradores e os integra na sua cultura, no seu contexto e no seu sistema para que possam desenvolver um comportamento adequado às suas expectativas (o modo como deve pensar e agir).

O acolhimento deve incluir duas vertentes:

- Uma mais global relativa à empresa
- Uma mais específica relativa ao posto e ao local de trabalho.

O acolhimento ao nível da empresa é, habitualmente, efetuado por um colaborador do departamento de recursos humanos e pode incluir:

- Uma visita guiada às instalações da empresa e apresentação aos “representantes” de cada área;
- Informação sobre a empresa: os seus serviços de apoio social / infra-estruturas (cantina, médico, etc.); os órgãos associativos afetos à mesma (ex. grupo desportivo, etc.); o regulamento interno, as normas de higiene, segurança e qualidade, etc..
- Uma visita guiada ao departamento onde o novo colaborador vai ser integrado, que incluiu a apresentação aos colaboradores do mesmo;
- O acompanhamento ao posto de trabalho com apresentação dos aspetos mais relevantes inerentes ao mesmo, tais como: materiais, recursos a utilizar, etc.. Na sequência desta fase, poderá, por exemplo, ser inicial uma primeira “ação formativa” no posto de trabalho.
- Uma visita aos departamentos ou locais aos quais o novo colaborador se deslocará com mais frequência.

O empresário pode ainda conceder um período de formação ao novo empregado, para que este conheça melhor os produtos que a empresa vende, o mercado onde vai atuar (se for vendedor) e todas as informações mencionadas acima.

O **manual de acolhimento** É uma ferramenta cada vez mais indispensável na GRH na medida em que atua como um instrumento facilitador nos processos de Acolhimento e Integração/Socialização dos colaboradores na organização.

Consiste num elemento estratégico da organização ao intervir de uma forma ativa e integrada nas políticas de gestão empresarial. O sentido estratégico da missão e cultura organizacional sai reforçado.

Objetivos

- Servir de documento de referência para todos aqueles que entram em contacto pela primeira vez com a organização;
- Fornecer informações sobre a organização;
- Ser um instrumento facilitador de integração na organização e no meio profissional a que vai passar a pertencer;
- Ser um instrumento formativo que contribui para o bom desempenho profissional.
- Funcionar como um instrumento de gestão o qual vai permitir de uma forma rápida e eficaz a integração dos colaboradores.

Estrutura:

1. Apresentação da Organização
2. Missão e Cultura da Organização
3. Descrição do Dia-a-Dia
4. Política de Qualidade
5. Política de Formação
6. Higiene e Segurança no Trabalho

O Manual de Acolhimento é normalmente da responsabilidade do Diretor de Recursos

Humanos e difere, de umas organizações para as outras, dependendo muito do seu sector de atividade.

Deve-se procurar o melhor equilíbrio entre quantidade de informação e pertinência da informação incluída no Manual. Deve conter apenas a informação indispensável para o novo colaborador se sentir integrado na organização, evitando-se que o documento seja muito extenso e se torne pouco apelativo.

Algumas organizações possuem vários tipos de publicações com informações sobre a organização. É o caso de: livros ou folhetos que contam a história da organização e/ou dos seus produtos/serviços; relatório de contas; balanço social; prospectos de apresentação de novos produtos ou serviços; jornal interno; etc. Será desejável que a documentação distribuída seja comentada por parte do responsável pela integração.

O processo de integração é, frequentemente, identificado com um processo de aprendizagem, no qual cabe à organização o papel pedagógico. Assim, a integração organizacional, ou processamento de pessoas, refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, status, ou papéis nas organizações, são estruturadas por outras pessoas dentro da organização.

Compete à organização desenvolver o processo de integração, enquanto por seu lado, o indivíduo tentará impor um processo que os autores designam por individualização. Deste modo, a organização tenta moldar os comportamentos individuais às suas necessidades, cultura e valores, e os indivíduos que nela trabalham tentarão influenciá-la com o intuito de atingirem maior satisfação pessoal e a realização das suas próprias necessidades.

Os erros mais comuns que as empresas cometem no processo de acolhimento e integração de novos funcionários são:

- Tratam o acolhimento como uma tarefa burocrática sem dar o devido valor às implicações humanas do mesmo;
- Enviam o recém-admitido de imediato para o seu superior hierárquico, logo após uma breve mensagem de boas-vindas emitida pelo Diretor de Recursos Humanos.
- Delegam a tarefa a pessoas que não têm a devida qualificação ou formação para tal;
- Muitos acham que já é um grande privilégio ter dado emprego ao indivíduo;
- Alguns trabalhadores, descontentes com a organização, faltam com a ética e criticam a empresa para o novo colaborador;

- Enviam o indivíduo diretamente para a produção sem realizar o processo de acolhimento e integração;
- Sem qualquer critério, pedem para um colaborador, integrar e ensinar as tarefas ao novo empregado;
- Não se preocupam em levar o novo colaborador a ter uma visão global da empresa e dos seus negócios;
- Atribuem tarefas iniciais demasiado complexas, e fornecem logo no primeiro dia de trabalho grande quantidade de informação.

3.2. Abertura do processo

Aquando da admissão de um novo colaborador, deve o Departamento de Recursos Humanos proceder à abertura de um processo relativo ao mesmo.

A Especificação de Cadastro do Colaborador – Processo Individual, aplica-se a toda a Empresa e visa normalizar os procedimentos a adotar nas várias áreas de Pessoal, na elaboração, atualização e arquivo dos Cadastros – Processos Individuais dos Colaboradores da Empresa.

Aplica-se a todos os colaboradores. Estes ficam responsáveis pelo fornecimento e confirmação da informação atualizada relativa aos seus dados, de acordo com os meios estabelecidos.

3.3. Processos individuais de pessoal

O Processo Individual reúne toda a informação necessária ao correto conhecimento de cada trabalhador da Empresa. Constitui-se normalmente por uma parte dinâmica (dados residentes num sistema de suporte à gestão de Recursos Humanos) e por uma parte documental (suporte documental dos dados da parte dinâmica).

Exemplo: Estrutura de um processo individual de pessoal

1. Processo Individual – Parte Dinâmica

Constituída pelos dados do colaborador, residentes no Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos. Estes dados, apresentam uma síntese da informação necessária, e estão agregados em 3 grupos distintos:

- A.1 – Elementos Biográficos Gerais;
- A.2 – Evolução Profissional na Empresa;
- A.3 – Elementos Diversos.

“A.1 Elementos Biográficos Gerais”

Este conjunto de elementos biográficos que identificam o colaborador na sua qualidade de cidadão está separado em 5 quadros:

1 – DADOS PESSOAIS

Contém o nome completo e número de colaborador, bem como os elementos constantes do Bilhete de Identidade, a informação referente à situação militar (se aplicável), da Carta de Condução, da Morada, do Cartão de Identificação Fiscal (designação do Bairro Fiscal e o Código da Repartição de Finanças) e ainda, sempre que aplicável, da existência eventuais graus de deficiência.

2 – AVISO EM CASO DE ACIDENTE

Neste quadro coloca-se a informação referente à identificação e contactos da pessoa a avisar em caso de acidente.

3 – AGREGADO FAMILIAR, EQUIPARADOS E PESSOAS EM ECONOMIA COMUM

Aqui deverá ficar registada a identificação de todos os elementos do agregado familiar, i.e., cônjuge, desde que não separado judicialmente, na ausência deste, a que com ele viva em comunhão de mesa e habitação, e ascendentes, descendentes ou afins.

4. HABILITAÇÕES ESCOLARES E TÉCNICO-PROFISSIONAIS

Esta informação está arrumada em 4 quadros:

4.1 HABILITAÇÕES LITERÁRIAS/PROFISSIONAIS, onde deverão ser preenchidos os elementos referentes às habilitações literárias (licenciaturas, Mestrados e Doutoramentos) e outros cursos complementares (Pós- Graduações, Especializações, Cursos Profissionais por conta do colaborador, etc.), devendo ser registados apenas quando exista documento comprovativo/certificado.

(As habilitações literárias são preenchidas de acordo com a frequência do tipo de ensino frequentado e o número de anos, i.e., Escola Primária, Preparatória, Secundária, Técnico-Profissional e Universidade e as profissionais de acordo com a Classificação Nacional de Profissões – CNP);

A formação profissional não é aqui registada mas sim na secção A2.3 Evolução Profissional – Formação Profissional.

4.2 CONHECIMENTO DE IDIOMAS, aqui deverá ser registada a informação referente ao conhecimento de idiomas, suportada em documentos comprovativos (certificados ou diplomas);

4.3 CONHECIMENTOS INFORMÁTICOS, aqui deverá ficar a informação relativa ao conhecimento e domínio de programas e ferramentas informáticas, suportada em documentos comprovativos (certificados ou diplomas);

4.4 EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL, neste quadro deverão ser incluídos outros dados relevantes como por exemplo a experiência anterior do colaborador noutras entidades.

5 – REGIME DE PREVIDÊNCIA, ORGANIZAÇÕES PROFISSIONAIS, SINDICAL E OUTRAS

Deverão constar os dados do(s) cartão(ões) de beneficiário de regime(s) previdencial(ais), bem como o de afiliação noutras entidades devendo a mesma ser identificada, com o respetivo número de associado e a data de início de afiliação a cada entidade.

“A.2 Evolução Profissional na Empresa”

Pretende retratar a posição do Colaborador perante a Empresa e ainda o seu enquadramento face aos normativos em vigor, constituindo um quadro evolutivo das sucessivas etapas do percurso do colaborador na Empresa, referenciando as datas de alteração da situação profissional, tipo de horário de trabalho, a formação profissional, a estatística de assiduidade, a evolução salarial e os elementos de identificação da conta bancária.

Este grupo está apresentado em vários quadros:

1 – DATAS E DOCUMENTOS JUSTIFICATIVOS DE

1.1 Admissão, promoções, comissões de serviço, exonerações, rescisão, reforma/aposentação e outros (transferências, cedências, requisições, licenças sem vencimento, etc.);

1.2 Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD), informação relativa às avaliações de desempenho.

2 – HORÁRIO

Indicação do tipo de horário praticado e respetivos intervalos de descanso, com menção expressa de qualquer regime particular de trabalho, tal como o resultante de acordo de prestação de trabalho a tempo parcial, acordo de isenção de horário de trabalho.

3 – FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Informação referente a formação ministrada ao colaborador direta ou indiretamente por iniciativa da Empresa (identificação das ações de formação, períodos de formação, número de horas e aproveitamento, sendo obrigatório o preenchimento de todos os campos).

4 – EVOLUÇÃO SALARIAL

A informação contida neste quadro regista a evolução salarial do colaborador. Aqui deverão ficar registadas todas as evoluções na retribuição do colaborador, bem como, as prestações regulares ou periódicas.

5 – CONTA BANCÁRIA

Aqui dever-se-á registar os elementos referentes à conta bancária do colaborador para efeitos de transferência (banco, balcão, NIB).

6 – CONTAGEM DE TEMPO

A informação aqui residente indica as datas de início e fim de descontos para cada entidade/organismo bem como a respectiva majoração em termos de tempo (anos, meses e dias).

7 – APOSENTAÇÃO E/OU REFORMA

Aqui deverão ser preenchidos os elementos referentes ao processo de aposentação e/ou de reforma.

8 – FALECIMENTO

Indicação da data.

9 – ESTATÍSTICA DE ASSIDUIDADE

Este quadro tem a informação com o resumo do absentismo e férias. Existindo situações específicas com repercussões a nível remuneratório devem as mesmas ficar documentadas (por exemplo as faltas injustificadas e as faltas justificadas com perda de retribuição ou a aplicação de sanções disciplinares que impliquem perda de retribuição e desconto na antiguidade.

“A3 Elementos Diversos”

Nesta secção deverão ser incluídos outros elementos relevantes para o processo, de acordo com os seguintes tipos:

“1 – DOCUMENTOS MÉDICOS”

Indicação das datas de realização dos exames médicos de admissão, periódicos e ocasionais e respetivos resultados de aptidão, inaptidão ou aptidão com condições.

“2 – DOCUMENTOS JUDICIAIS”

Indicação de documentos dos tribunais referentes a “penhoras”, pensões de alimentos, etc.

“3 – DOCUMENTOS NOTARIAIS”

Indicação dos documentos notariais

“4 – DOCUMENTOS FISCAIS”

Indicação das finanças para descontos, etc.

“5 – DOCUMENTOS DIVERSOS”

Todos os outros tipos de documentos e a correspondência relacionada com o colaborador, nomeadamente ofícios de entidades externas sobre créditos deferidos e respetivo desconto a efetuar no vencimento dos colaboradores para sua liquidação, deverá ser indicada nesta parte.

4.Base de dados do pessoal

4.1.Organização e Manutenção

As empresas devem organizar e manter uma base de dados de pessoal, composta pela reunião dos processos individuais dos colaboradores, sendo esta uma das principais funções administrativas do Departamento de recursos humanos.

Esta base de dados prossegue os seguintes objetivos:

- Dispor de elementos atualizados que permitam, em qualquer momento, avaliar a situação do colaborador face à Empresa;
- Permitir um acesso mais rápido à informação necessária;
- Manter a informação permanentemente atualizada, permitindo um conhecimento real, fidedigno e imediato da situação;
- Facilitar nas diversas áreas de Pessoal a prestação de informações aos organismos oficiais ou a outras entidades (externas ou internas) por solicitação destes;
- Salvar o registo de elementos para proceder à análise e tratamento dos dados relativos ao pessoal, por forma a se efetuar uma adequada gestão de recursos humanos, designadamente no aspeto previsional;
- Garantir que todos os elementos referentes à evolução profissional do colaborador são devidamente registados e arquivados;
- Definir os circuitos e procedimentos de revisão e atualização dos dados pessoais;
- Estabelecer regras para salvaguarda dos dados através da emissão de cópias de segurança;
- Sensibilizar todos os colaboradores para serem parte ativa na manutenção da informação atualizada, através da confirmação dos seus dados de cadastro e do fornecimento da informação atempada através dos meios previstos;
- Alertar as áreas de Pessoal responsáveis pela atualização dos dados para a sua atualização atempada, sempre que existirem alterações ou discrepâncias.

A base de dados é constituída pelo conjunto de documentos comprovativos e de justificação dos elementos constantes no Processo Individual, que se considera imprescindíveis para posterior consulta ou validação da informação, bem como todos aqueles que a Empresa esteja legalmente obrigada a conservar nos processos individuais.

Deverão ainda constar nesta área todos os documentos de suporte e descontos a efetuar nos vencimentos e a declaração de autorização dos mesmos (quotas das diversas associações, seguro de saúde do agregado familiar, etc.).

O suporte documental em papel deverá ser mantido sempre que a legislação o obrigue e durante os prazos previstos.

Para eliminação e destruição de documentos anteriores obsoletos deverão ser seguidos os seguintes princípios:

- Para os documentos de arquivo obrigatório, os prazos legais de manutenção de documentos, acrescidos de um período adicional de um ano e meio subsequente ao dia seguinte ao da cessação do contrato de trabalho (por regra, 5 anos mais 18 meses em caso de cessação do contrato de trabalho);
- Para os restantes deverá existir vantagem (salvaguarda da empresa) ou valor acrescentado na manutenção do documento em arquivo (ser mais rápido determinado processo), caso contrário deverão os anteriores ser eliminados e mantido apenas o último.

Entende-se ainda referir a existência do Manual do Plano de Classificação Documental, que estabelece as regras, periodicidade, forma (tipo de suporte) e tempo de arquivo e encaminhamento previsto para os diferentes tipos de documentos.

Os Colaboradores são responsáveis por comunicarem à Empresa toda a informação e respetivas alterações, necessárias à constituição e manutenção dos Processos Individuais, devendo ainda certificarem-se que as mesmas foram corretamente introduzidas no sistema.

Todas as alterações de dados respeitantes ao colaborador, de cariz pessoal, ou profissional, ou ainda as que respeitem à sua ligação com a Empresa, são recebidas pelas áreas de pessoal, que as validam no SAP ou apenas tomam conhecimento da alteração efetuada.

Todas as alterações devem estar devidamente suportadas em documentos justificativos, sempre que seja importante, para o conhecimento da situação do colaborador, ou para a salvaguarda da Empresa.

Sempre que se arquivem cópias dos originais não autenticadas ou reconhecidas oficialmente, deverá o colaborador da área de pessoal que tenha efetuado a receção dos documentos colocar a indicação de estar conforme original, datar e assinar.

Todos os dados residentes no Sistema de Gestão de Recursos Humanos são protegidos através do controlo de acesso, com registo de quem efetuou as alterações. Adicionalmente são efetuadas cópias de segurança ao sistema e às bases de dados com o objetivo de recuperar a informação caso exista algum problema.

III. Fontes Bibliográficas utilizadas na criação do manual

1. Bibliografia

AA VV., *Manual prático: Recursos humanos*, Edições Verlag Dashoffer, s/d

Chiavenatto, I., *Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*, Editora Campus, 1999

AA VV., *Práticas administrativas integradas: Guia do formando*, IEFP/ ISG, 2004

2. Webgrafia

Instituto do Emprego e Formação Profissional: <http://www.iefp.pt>

IV. Outras Informações

Entidade Promotora do Curso: Consultua – Ensino e Formação Profissional, Lda

Autor: Cláudio Matos

Data da primeira Edição: 05/10/2013

Data da última Revisão: 05/10/2013