



Cátia Sofia Figueiredo Mendes

Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos

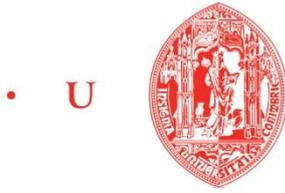
Análise comparativa entre as práticas de uma instituição pública e de uma instituição privada

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de grau de Mestre em Gestão

Agosto de 2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FEUC

FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Cátia Sofia Figueiredo Mendes

Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos:

Análise comparativa entre as práticas de uma instituição pública e de uma instituição privada

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção de grau de Mestre em Gestão

Entidade de acolhimento: Instituto de Emprego e Formação Profissional de Coimbra

Período de Estágio: 3 de Fevereiro a 8 de Junho de 2015

Orientador da FEUC: Professor Doutor Filipe Almeida

Orientador na entidade de acolhimento: Dr. José Ambrósio

Coimbra, 2015

Agradecimentos

“Não são as pessoas felizes que são agradecidas.

São as pessoas agradecidas que são felizes!”

Aos meus pais, sem eles nada disto seria possível. Obrigada pelo vosso amor incondicional, pela vossa presença em todos os momentos académicos e por todos os conselhos.

À minha irmã, por todo o apoio e motivação ao longo destes anos.

À Filipa Silveira, por estar sempre presente, nos bons e maus momentos. Obrigada por toda a força e pela boa disposição.

À minha família e amigos, em especial à Cátia Farinha e Tânia Rodrigues, pelos momentos inesquecíveis ao longo destes 5 anos.

Ao IEFP, pela oportunidade de poder estagiar na instituição.

Ao meu orientador de estágio na instituição, Dr. José Ambrósio, por toda a disponibilidade, profissionalismo e auxílio.

Ao Dr. António Melício e Dr.^a Cristina Matos Beja, por me terem recebido tão bem e sempre dispostos a ajudar. E aos restantes trabalhadores por toda a amabilidade comigo.

Ao meu orientador de estágio, Professor Doutor Filipe Almeida, por toda a disponibilidade, apoio e ajuda na realização deste relatório.

Resumo

No âmbito do Mestrado em Gestão, realizei o meu estágio curricular no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) em Coimbra, no período de 3 de Fevereiro de 2015 a 8 de Junho de 2015. O estágio teve como principal actividade a análise de processos e a autorização de pagamentos dos apoios à contratação no Sistema de Gestão de Acções e Emprego (SIGAE).

Subjacente a este sistema de apoios do IEFP, existe sempre uma relação contratual (formal ou informal) da empresa apoiada com um ou vários trabalhadores. No âmbito destas relações, destacam-se os processos de recrutamento e selecção como uma das fases críticas para garantir a eficácia organizacional da decisão de contratação.

Este relatório visa, além de apresentar sistemática das tarefas realizadas no estágio, explorar as implicações e características dos processos de recrutamento e selecção, através de uma análise comparativa entre as práticas do IEFP (enquanto instituição pública) e as práticas de uma empresa privada.

A análise e os resultados sugerem que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume uma importância significativa nas organizações, quer sejam do sector privado, quer do público, e como tal, os colaboradores constituem uma indiscutível vantagem competitiva para a organização. O recrutamento e a selecção destacam-se como uma das práticas mais importantes da GRH, dado que é por seu intermédio que os trabalhadores acedem às instituições.

As principais conclusões que retiramos deste relatório é que se um processo de recrutamento e selecção for adaptado às necessidades das empresas, então este contribui para que a GRH seja feita da melhor forma e ao mesmo tempo gerar bons resultados para a empresa. Recrutar pessoas com competências adequadas às funções que vão desempenhar, é um passo fulcral nos dias de hoje, de forma a que o risco da empresa em apresentar erros seja menor.

Palavras-Chave: Recrutamento. Selecção. Gestão de Recursos Humanos. Instituição Pública. Empresa Privada.

Abstract

As a part of my Master's Degree in Management, I completed my curricular internship at the Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) in Coimbra, during the period from 3rd February 2015 to 8th June 2015. The stage had as main activity the process analysis and the authorization of payments of the support to companies in the Sistema de Gestão de Acções e Emprego (SIGAE).

Underlying this system of support of the IEFP, there is always a contractual relationship (formal or informal) company backed with one or several workers. In the context of these relationships include the recruitment and selection processes as one of the critical phases to ensure organizational effectiveness of the hiring decision.

This report aims to, in addition to presenting systematic tasks performed on stage, explore the implications and characteristics of the recruitment and selection processes, through a comparative analysis between the practices of the IEFP (while public institution) and the practices of a private company.

The analysis and the results suggest that human resource management (HRM) assumes a significant importance in the organizations, whether in the private sector, and the public, and as such, the employees are an undeniable competitive advantage for the organization. Recruitment and selection stand out as one of the most important HRM practices, since it is through them that workers access to the institutions.

The main conclusions that we withdraw from this report is that a process of recruitment and selection is tailored to the needs of companies, so this helps the GRH is done in the best way and at the same time generate good results for the company. Recruit people with appropriate skills to functions that will play, is a pivotal step in these days, so that the risk of errors is smaller.

Keywords: Recruitment. Selection. Human Resource Management. Public Institution. Private Institution.

Índice Geral

Introdução	1
Parte I — Revisão da Literatura	3
1. A Gestão de Recursos Humanos	3
2. Recrutamento e Selecção	5
3. Recrutamento	7
3.1. Recrutamento Interno	11
3.1.1. Fontes de recrutamento	11
3.1.2. Vantagens e desvantagens	12
3.2. Recrutamento Externo	13
3.2.1. Fontes de recrutamento	13
3.2.2. Vantagens e desvantagens	16
3.3. Recrutamento Misto	17
3.4. Recrutamento Electrónico	18
3.4.1. Fontes de recrutamento	18
3.4.2. Vantagens e desvantagens	20
4. Selecção	22
4.1. Etapas do processo de selecção	22
Parte II — O estágio	28
5. O Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)	28
5.1. Breve enquadramento do IEFP	28
5.2. A Delegação Regional do Centro	30
6. Actividades desenvolvidas	31
7. Balanço crítico	36
8. Análise comparativa entre as práticas de recrutamento e selecção de uma instituição pública e uma instituição privada	37
8.1. Processo de recrutamento e selecção de uma instituição pública — IEFP	37
8.2. Processo de recrutamento e selecção de uma instituição privada — empresa YYY	43
8.3. Análise comparativa entre as práticas de recrutamento e selecção de uma instituição pública e uma instituição privada	48
9. Conclusão	51
Referências Bibliográficas	53
Cibergrafia	54
Legislação	54
Outras bibliografias	54

Índice de Figuras

Figura 1: Etapas do processo de Recrutamento e Selecção _____	8
Figura 2: Anúncio _____	15
Figura 3: Candidatura espontânea para a SONAE _____	15
Figura 4: Organograma da Delegação Regional do Centro _____	30
Figura 5: Etapas do processo de Recrutamento e Selecção do IEFP _____	38
Figura 6: Etapas do processo de Recrutamento e Selecção da empresa YYY _____	43
Figura 7: Anúncio da empresa YYY _____	44

Índice de Quadros

Quadro 1: Consequências na contratação inadequada de colaboradores _____	5
Quadro 2: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno _____	12
Quadro 3: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo _____	16
Quadro 4: Vantagens e desvantagens do recrutamento electrónico _____	20
Quadro 5: Pagamento de apoio relacionado com os contractos de trabalho a termo certo _____	35
Quadro 6: Pagamento de apoio relacionado com os contractos inicialmente celebrados sem termo _____	35
Quadro 7: Análise comparativa do processo de recrutamento e selecção numa instituição pública e numa instituição privada _____	48

Índice de Anexos

Anexo 1: Questionário _____	55
Anexo 2: Mapa de encargos transitados _____	60
Anexo 3: Formulário da Candidatura do IEFP _____	62
Anexo 4: Candidatura espontânea da empresa YYY _____	79

Índice de Gráficos

Gráfico I: Entradas de trabalhadores registados em 2014 _____ 37

Lista de Abreviaturas e Siglas

BEP — Bolsa de Emprego Público

BO — *Business Objects*

CADAP — Curso de Alta Direcção em Administração Pública

CV — *Curriculum Vitae*

DGE — Direcção Geral de Emprego

DGPE — Direcção Geral da Promoção do Emprego

EUA — Estados Unidos da América

FMDO — Fundo de Desenvolvimento de Mão de Obra

GRH — Gestão de Recursos Humanos

IAS — Indexante dos Apoios Sociais

IEFP — Instituto de Emprego e Formação Profissional

IP — Instituto de Informática

MTSS — Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

RH — Recursos Humanos

SIGAE — Sistema de Informação e Gestão da Área de Emprego

SNE — Serviço Nacional de Emprego

TSU — Taxa Social Única

Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio curricular incluído no plano de estudos do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, com a finalidade de obtenção do grau de Mestre em Gestão.

O estágio foi realizado no Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), entre 3 de Fevereiro de 2015 e 8 de Junho de 2015. O IEFP tem como finalidade promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas activas de emprego, nomeadamente de formação profissional.

Dado que o IEFP é uma instituição que se dedica maioritariamente às pessoas, é importante associar esta instituição às práticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH) porque para que esta instituição cumpra a sua missão é necessário que os Recursos Humanos (RH) tenham um desempenho elevado na realização das suas tarefas.

A GRH tem como principais actividades a estruturação de carreiras, a avaliação de desempenho, o planeamento das necessidades de RH, o controlo de RH, o recrutamento e a selecção. A capacidade das empresas em atrair candidatos qualificados para a sua organização é uma componente crítica do ser humano no processo de gestão de RH. Para que o foco estratégico dos Recursos Humanos seja mais eficaz, deve ser alinhado com a missão, os objectivos da organização, os valores e a estrutura. Este foco estratégico permite que os conhecimentos, as competências, as habilidades, os comportamentos e as interações dos funcionários influenciem o desempenho organizacional.

O relatório está dividido em duas partes, sendo elas a revisão da literatura e o estágio. Na primeira parte, estão os temas mais pertinentes e que nos ajudam a perceber melhor o tema do relatório, sendo eles a GRH e o recrutamento e selecção. No capítulo I fazemos uma abordagem teórica sobre os recursos humanos, visto que o valor do capital humano de uma organização, assim como a qualidade das suas actividades, produtos e serviços dependem, em grande medida, da qualidade dos seus processos de recrutamento e selecção.

No capítulo 2, 3 e 4, abordamos o recrutamento e a selecção. Numa primeira parte definimos o recrutamento no geral e os tipos de recrutamento, as suas fontes, ou seja como recrutam, e as suas vantagens e desvantagens, e numa segunda parte, definimos a selecção.

Numa segunda parte, apresentamos um breve enquadramento do IEFP, da Delegação Regional do Centro, as actividades desenvolvidas durante o estágio, o balanço crítico e um exemplo de um processo de recrutamento e selecção de uma instituição pública, nomeadamente o IEFP, e uma empresa privada, que quis manter o anonimato devido à elevada informação que nos foi fornecida. Estes exemplos vão servir para fazermos uma análise comparativa com as principais semelhanças e discrepâncias.

Num último capítulo, iremos apresentar a conclusão e algumas considerações finais.

Parte I — Revisão da Literatura

I. A Gestão de Recursos Humanos (GRH)

Em qualquer organização, as pessoas, habitualmente designadas de “Recursos Humanos”, são um dos principais pilares da sua sustentabilidade e progresso. A GRH, por seu lado, contribui para o cumprimento da estratégia organizacional, para a integração e formação dos colaboradores, para o controlo e gestão de encargos salariais, para a concepção e elaboração de políticas de pessoal, entre outros contributos que acrescentam valor para uma empresa.

Sousa et al. (2006, pág. 8) refere que “a GRH baseia-se, actualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que os compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento”. Almeida (2011, pág. 273) refere também que “actualmente, a GRH foi elevada a função de natureza estratégica, participando nas principais decisões e intervindo prioritariamente nos processos críticos de mudança organizacional em que muitas instituições se encontram envolvidas”

Cunha et al. (2012, pág. 59) enuncia que “a gestão de pessoas refere-se (...) às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Estes processos incluem:

- A determinação das necessidades de RH (planeamento de RH);
- A atracção de potenciais novos membros (recrutamento);
- A sua escolha e contratação (selecção);
- A formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras);
- A avaliação da sua actuação (avaliação de desempenho);
- A retribuição e motivação (compensação);
- A criação de um ambiente de trabalho positivo.”

Estes processos podem ajudar as organizações a “melhorar a sua capacidade para atrair e manterem pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objectivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e selecção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes”; “estimular comportamentos alinhados com os objectivos estratégicos de longo prazo da organização” e a “adoptar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo”. (Sousa et al, 2006)

A GRH trata como os indivíduos se estruturam para orientar e gerir o comportamento humano no ambiente organizacional. Este pode ser o diferencial de empresas, as quais sabem seleccionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo, e comprometida com seu trabalho,

No mundo empresarial, a iniciativa, a criatividade e o compromisso dos funcionários são aspectos que fazem com que a empresa seja bem sucedida, e um alto desempenho da GRH tem um impacto positivo no desempenho financeiro, na produtividade e no volume de negócios. Os RH são os recursos com mais vantagem competitiva na organização, isto se forem bem aproveitados. As práticas da GRH tem sido um tema importante na gestão e nos negócios nas últimas décadas, devido ao seu potencial de alcançar os resultados desejados, quer individualmente, quer organizacionalmente.

2. Recrutamento e Selecção

Embora o recrutamento e a selecção sejam tratados como processos distintos, eles estão intrinsecamente interligados e, assim, influenciam-se um ao outro. “O recrutamento antecede habitualmente a selecção e corresponde ao processo de atracção e recolha de candidatos aos lugares que se pretende preencher. Após a reunião das candidaturas, procede-se à selecção do melhor candidato” (Almeida, 2011, pág. 292).

A identificação da necessidade de recrutar é importante, na medida em que a admissão de um novo colaborador não deve ser motivada por uma necessidade imediata, mas sim, surgir de um planeamento estratégico. Caso a admissão seja motivada por uma necessidade de momento, pode originar a contratação de um colaborador com o perfil inadequado. No quadro I são apresentados alguns dos principais inconvenientes da contratação intempestiva.

Tempo e Espaço	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho exigem um maior acompanhamento que os restantes. • Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho interferem com o trabalho de equipa e requerem maior esforço de formação.
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores com melhor desempenho não apreciam estar na mesma equipa de colaboradores com baixo desempenho.
Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores com pior desempenho produzem menos ideias. • Caso estes sejam chefias, bloqueiam ideias porque não as entendem.
Imagem e Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho dão uma imagem negativa perante os concorrentes e perante os seus colegas. • Uma elevada rotação de pessoal dá uma imagem negativa aos candidatos a emprego.
Substituição de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho tendem a ter um nível mais elevado de absentismo. • Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho necessitam de mais formação.

	<ul style="list-style-type: none"> • São necessários mais colaboradores para “cobrir” o período que medeia a saída e a admissão de novos colaboradores para substituir os colaboradores que saíram por mau desempenho.
Custos Adicionais	<ul style="list-style-type: none"> • Existe o custo do recrutamento de novos colaboradores para substituir os colaboradores que saíram por mau desempenho. • Os colaboradores recém-contratados que demonstram um mau desempenho cometem mais erros e provocam reclamações.
Tempo e Imagem do Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade extra para disciplinar e desvincular os colaboradores com mau desempenho. <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho suplementar no recrutamento de novos colaboradores que substituam os que demonstraram mau desempenho. • Uma selecção deficiente reflecte-se no departamento.

Quadro 1: Consequências na Contratação Inadequada de Colaboradores

Fonte: Cunha et al., 2012

Os processos de recrutamento e selecção podem ser operacionalizados de várias maneiras, ou seja, de acordo com os objectivos da empresa, as possibilidades financeiras da organização, o meio em que esta se insere e o tipo de função ou carreira a preencher (Cunha et al., 2012).

Sistematizando os capítulos seguintes, podemos dizer que a definição de recrutamento e selecção são as definições mais importantes a reter. Sendo assim, o recrutamento são as práticas e actividades da empresa em atrair candidatos eficazes para a sua organização, enquanto que a selecção são os métodos que a organização utiliza para seleccionar os melhores candidatos. O recrutamento pode ser interno, externo, misto ou electrónico, apesar de que cada tipo tem as suas vantagens e desvantagens que irão ser descritas num capítulo posterior. Durante o processo de recrutamento e selecção, que inicia na necessidade de recrutamento até ao momento da decisão, todas as informações pertinentes são trocadas entre a organização e os candidatos a emprego.

3. Recrutamento

O processo de recrutamento e seleção visa buscar, no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adequam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa e busca demonstrar habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas, formadas por um mercado dinâmico e disputado. O planeamento de RH é realizado com o objectivo de identificar as necessidades da organização, sendo assim, propõem-se desafios e requer preparo, conhecimento, vontade, atenção e maturidade para o melhor planeamento e com isto encontrarão a melhor forma de realizar o recrutamento e seleção dos candidatos.

“O recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.” (Sousa et al, 2006, pág. 54). Através do processo de recrutamento, a organização informa o mercado de trabalho de que existem oportunidades de emprego para determinadas funções. Atrair candidatos significa não somente pensar nas atividades presentes e operações da empresa, mas principalmente no seu futuro e destino. As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários, seja para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão.

Para que se inicie um processo de recrutamento, é necessário que a empresa se aperceba de que existe uma necessidade para contratar uma pessoa ou mais para desempenhar uma determinada função. Para suprir esta necessidade a empresa inicia então o processo de recrutamento, o qual se desenvolve tal como sugerido pela figura 1.

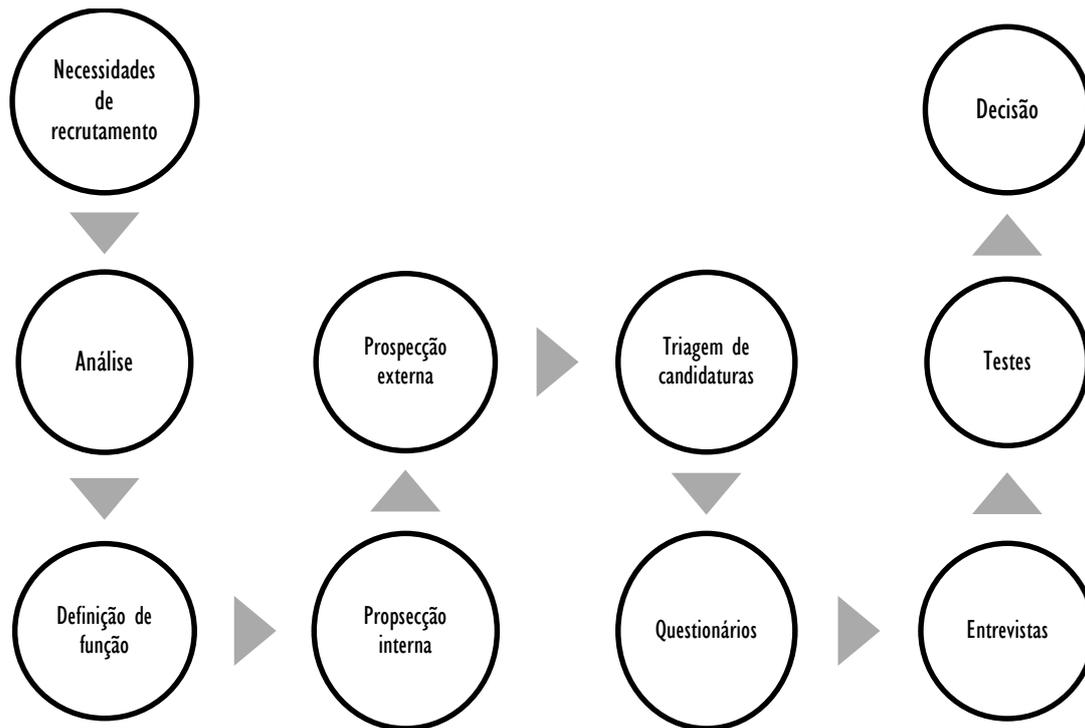


Figura 1: Etapas do processo de recrutamento

Fonte: Peretti (2007, página 216)

Este processo conjuga o recrutamento e selecção, sendo que a triagem de candidaturas, os questionários, as entrevistas, os testes e a decisão são etapas do processo de selecção e portanto irão ser tratadas no ponto que aborda a selecção.

O principal objectivo do processo de recrutamento é atrair candidatos e examinar as suas características a fim de obter uma lista com os melhores candidatos que podem ser seleccionados ou preservados para um processo de recrutamento e selecção futuro.

Os seguintes parágrafos irão explicar sucintamente cada etapa do processo de recrutamento e selecção tendo como base a obra de Peretti (2007).

Necessidades de Recrutamento

A origem do pedido pode ser uma saída, uma mudança, um novo posto de trabalho. O responsável hierárquico elabora uma ficha de pedido, submete-a à sua hierarquia e transmite-a ao serviço responsável pelo recrutamento.

Análise

A Direcção de RH procede à análise da ficha de pedido, este pedido contém uma série de informações (nível de qualificação, remuneração, data e duração da necessidade, entre outras). Contém também um aprofundamento das diferentes dimensões do posto de trabalho, permitindo uma análise funcional (nível de conhecimento, formação e experiência necessária), análise psicológica e psicossociológica e variáveis circunstanciais.

Definição da função

Se não existir uma definição adequada ou actualizada é necessário elaborá-la ou revê-la no momento do recrutamento. Esta definição permite definir a necessidade e os critérios para o recrutamento.

Deve estar o mais próximo possível da realidade, diminuindo o risco de insatisfação no momento de integração.

A prospecção interna

Os postos de trabalho com necessidades de recrutamento são geralmente propostos prioritariamente aos trabalhadores da empresa, principalmente aos postos de chefia e quadros. Com esta prospecção, é preciso haver um equilíbrio entre o recrutamento externo e a promoção interna.

A prospecção interna assenta sobre:

- A existência de um sistema de informação sobre os postos de trabalho disponíveis, como por exemplo anúncios, notas de serviço e jornal da empresa.
- A exploração directa dos ficheiros existentes: triagem, a partir das informações disponíveis e dos critérios de selecção, das pessoas susceptíveis de ocupar o posto de trabalho permitindo realizar um pedido de oferta restrito.
- A existência de um plano de carreiras: por cada período de férias, o pessoal é destacado no quadro do plano de carreiras para ocupar o posto de trabalho e fazer a substituição, solicitando as condições para o fazer.

A prospecção externa

A procura de candidaturas externas existe:

- Para comparar os candidatos internos aos externos de modo a aumentar a qualidade do recrutamento e assim ter informações sobre o mercado de trabalho interno e externo.
- Para enriquecer a empresa com a entrada de “sangue novo”.
- Por causa da impossibilidade de encontrar dentro da empresa o perfil adequado para o lugar. A emergência e o desenvolvimento de certas funções favorecem o recrutamento externo.

Quanto melhor for o trabalho efectuado no processo de recrutamento, procurando uma elaboração de técnicas para que a organização recrute os melhores e que identifique os melhores candidatos ao mais baixo custo possível, tanto melhor será o resultado final.

O recrutamento é condicionado por vários factores (Sousa et al., 2006):

- Recrutamento ser feito para o curto ou para o longo prazo;
- As normas sociais da organização;
- O mercado de oferta de mão-de-obra para as competências requeridas;
- A preferência da organização em apostar em competências técnicas ou sociais.

Os mesmos autores referem que a necessidade de contratar pode surgir devido a várias necessidades como a substituição de um colaborador, criação de um novo cargo, aquisição de novas competências, reforço de competências já existentes, introdução/criação de um novo produto/serviço, alteração de produto/serviço existente, introdução de nova tecnologia, reorganização do trabalho e ainda o reforço estratégico da empresa.

As empresas utilizam vários meios para reter e escolher os melhores colaboradores. As práticas de procura de candidatos envolvem maioritariamente as grandes empresas que definem uma política para dispor de RH de qualidade.

A empresa pode optar por realizar um recrutamento interno ou recrutamento externo, sendo estes os mais utilizados pelas organizações. Para além destes existem outros dois tipos de recrutamento, o misto e o electrónico.

3.1. Recrutamento Interno

O primeiro passo na procura de pessoal é o recrutamento dentro da empresa, assim aproveitando e dando oportunidades aos funcionários já existentes na organização. Sousa et al. (2006) referem que o recrutamento interno define-se como “... a captação de indivíduos que já trabalham na organização. Isto significa que para ocupar um determinado lugar se recorre a colaboradores que já trabalham na organização, que, por via do seu desempenho ou por via da aquisição de novas competências, mostraram aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher.” Segundo Peretti (2006, pág. 202), “a expressão recrutamento interno é frequentemente utilizada para sublinhar que, mesmo se o candidato já é colaborador da empresa, deve passar pelas diferentes etapas do processo de recrutamento e, por vezes, ser sujeito aos mesmos testes que os candidatos externos.”

O recrutamento interno pode ser considerado:

- Vertical, conduzindo a promoções;
- Horizontal, quando existem transferências de posto de trabalho;
- Diagonal, quando existe transferência com promoção.

3.1.1. Fontes de recrutamento

a) Transferência

Esta fonte de recrutamento faz com que os colaboradores encontrem novos desafios na mesma empresa e privilegia a mobilidade horizontal.

b) Reconversão

Permite a ocupação de novos lugares na organização e promove a aquisição de novas competências por parte dos colaboradores.

c) Promoção

Ocorre com a ocupação de um lugar com uma responsabilidade elevada por parte de um elemento interno, premiando-lhe o desempenho.

3.1.2. Vantagens e desvantagens

O quadro 2 apresenta algumas das vantagens e desvantagens do recrutamento interno.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Mais económico em termo monetários e de tempo. • Mais rápido (não se perde tempo no acolhimento e integração dos indivíduos). • Maior índice de validade e de segurança porque se conhece as pessoas. • Maior motivação dos colaboradores porque permite oportunidades de carreira. • Estimula a motivação para o auto-aperfeiçoamento e aquisição de novas competências. • Aproveita os investimentos da empresa em formação, porque se evita a fuga de colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige condições de potencial desenvolvimento para que os colaboradores possam ser promovidos. • Pode gerar situações de frustração, desmotivação e baixo moral dos que não conseguem o desenvolvimento de carreiras. • Pode existir descapitalização dos recursos humanos se não investir nas competências do novo colaborador. • Sem regresso (se existe promoção não existe retorno ao cargo anterior).

Quadro 2: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Fonte: Sousa et al., 2006, pág. 59

O que concluímos deste quadro com os prós e contras é que uma das principais vantagens deste tipo de recrutamento é que é a fonte mais próxima e rápida pois os interessados aparecem de imediato no sector do recrutamento, com menores custos de recrutamento, a selecção e formação dos colaboradores e já sabemos qual o desempenho do funcionário anterior. Este tipo de recrutamento aumenta a moral e a motivação dos colaboradores da empresa.

Quanto às desvantagens, concluímos que este tipo de recrutamento não traz entrada de novas ideias, experiências e expectativas para a organização, mantendo-se inalterado os RH da organização. Pode causar alguns conflitos de interesses por parte dos não promovidos e a redução da criatividade e a inovação do trabalho.

3.2. Recrutamento Externo

O recrutamento externo é feito no exterior da organização tal como o nome indica, ou seja, a empresa procura candidatos disponíveis no mercado, ou busca estes candidatos em empresas especializadas no processo de recrutamento e selecção de profissionais, para que possam actuar na sua empresa e ter o potencial pretendido. Conforme Cunha (2012, pág. 200), o recrutamento “é externo quando os candidatos são recrutados no exterior da organização, seja entre desempregados, os indivíduos à procura do primeiro emprego ou os membros de outras organizações.”

3.2.1. Fontes de Recrutamento

Sousa (2006) apresenta várias fontes de recrutamento que podem ser utilizadas pelas empresas para recrutarem no exterior. Estas fontes de recrutamento irão ser tratadas nos parágrafos seguintes.

a) Recrutamento académico

As empresas deslocam-se às escolas para recrutar candidatos com elevado potencial, nomeadamente finalistas. Também pode acontecer por via de parcerias que as empresas estabelecem com as escolas, permitindo um maior conhecimento entre o empregador e o candidato.

Neste tipo de recrutamento, o mais frequente é as empresas solicitarem uma lista com os nomes de alunos finalistas para realizarem estágios. Mas também podem ser as associações de estudantes das universidades e institutos, ou até as próprias instituições, a promover a distribuição de listagens com os finalistas e os respectivos interesses.

b) Centros de emprego

Estes constituem uma fonte de recrutamento privilegiada pois as empresas podem encontrar um vasto leque de candidatos para o cargo ou até as pessoas procurarem emprego na sua área. Um exemplo para esta fonte é o IEFP.

c) Empresas especializadas

Estas podem, por solicitação da organização contratante, seleccionar um painel de candidatos e ajudar a empresa no momento da selecção. Esta fonte de recrutamento tem como vantagem o facto de retirar de dentro da organização a necessidade de elaborar um processo de recrutamento e ter ajuda de uma empresa com competências específicas neste tipo de processo.

d) *Head-hunting*

Segundo Cunha (2012), neste tipo de recrutamento “...é comum a identificação do melhor candidato potencial ao lugar. Esta fonte permite a identificação dessa pessoa e a mobilização de recursos para a sua contratação. Esta forma de recrutamento é, muitas vezes, contratada a empresas especializadas, mas pode, igualmente, ser levada a cabo pela organização contratante.”

e) Anúncios

Outro tipo de procura de candidatos são os pequenos anúncios que segundo Peretti (2007, pág. 234) “...têm frequentemente a preferência das empresas porque estas os julgam um meio eficaz de chegar facilmente às pessoas susceptíveis de estarem interessadas nas suas ofertas de emprego. Geralmente, a um anúncio de jornal corresponde um posto de trabalho a preencher.”

Um anúncio deve conter dados sobre a empresa (por exemplo o sector, dimensão, local, objectivos), o posto (nome, objectivos, evolução possível), o perfil pretendido (formação, experiência, idade mínima) e as vantagens (remuneração, formação e outras). Na figura 2 podemos ver um exemplo de um anúncio.

DESIGNAÇÃO DA OFERTA: JARDINEIRO (m/f)	
<small>Data de colocação da oferta: 26/10</small>	
Empresa/entidade:	First Family recruta para casa de família, na zona de Loures
Perfil Pretendido/ Competências requeridas:	- Experiência profissional comprovada em jardinagem (exigem-se referências); - Carta de Condução (factor eliminatório); - Responsável, educado, apresentação cuidada.
Condições de Trabalho:	- Horário: de 2ª a 6ª feira das 8h-17h. - Remuneração: 600€. - Descontos e subsídios.
Candidaturas:	Envie o seu currículo para ritadias@familyfirst.pt colocando no assunto "JARDINEIRO".

Figura 2: Anúncio

Fonte: Site "Alta pelo Emprego"

Peretti (2007, pág. 218) acrescenta ainda que "a finalidade de um anúncio é obter um número suficiente de boas candidaturas para efectuar uma selecção. É preciso, para isso, cumprir quatro objectivos: ser visto, ser lido, ser compreendido e ser apelativo."

f) Candidaturas espontâneas

Segundo Peretti (2007), as candidaturas espontâneas é um tipo de procura que ainda está em desenvolvimento e são mais utilizadas nas grandes empresas.

Cunha acrescenta ainda que se trata de um arquivamento das candidaturas que chegam à organização e pela sua utilização em caso de necessidade. Estas candidaturas podem ser enviadas através de e-mail, carta com o *curriculum vitae* (CV) ou através do site na web como é o caso da empresa SONAE (figura 3).

Insira o seu nome completo:

Data de Nascimento: (dd/mm/aaaa)

Insira o seu endereço de e-mail:

Como tomou conhecimento:

Curriculum Vitae: Nenhum ficheiro selecionado

Apenas são permitidos os seguintes formatos de ficheiros:
.doc, .docx e .pdf
(Tamanho máximo 500KB).

Figura 3: Candidatura espontânea para a SONAE

Fonte: Site do grupo SONAE

g) Anteriores processos de recrutamento e selecção

Podem existir na base de dados da empresa alguns currículos de candidatos que a empresa guardou de um processo de recrutamento anterior e que receberam uma opinião positiva sobre o candidato, mas não chegaram a ser admitidos.

h) Informal

Esta fonte ainda é muito utilizada em Portugal e é frequentemente conhecido pela “cunha”. Tem como vantagem os custos de recrutamento e selecção muito baratos, mas por outro lado, esta fonte é considerada pejorativa por muita gente. Concluindo, esta fonte aproveita de uma forma eficiente, a rede de contactos disponíveis pela organização.

i) Fóruns de Emprego (“Job Conventions”)

Peretti (2007) refere que é um conceito que foi importado dos Estados Unidos da América (EUA), onde está muito desenvolvido. Enquanto que nos EUA é uma reunião de dezenas de empresas e milhares de candidatos no mesmo local, na Europa trata-se da reunião de várias empresas não concorrentes, que têm necessidades idênticas de recrutamento e jovens diplomados pré-seleccionados. Uma das vantagens destes fóruns é a rapidez na resposta, pois há a possibilidade de um contrato imediato ou entrevistas posteriores mais aprofundadas.

3.2.2. Vantagens e Desvantagens

No quadro 3 são apresentadas algumas vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de “sangue novo” (novas formas de pensar e encarar os problemas) e novas experiências para a empresa. • Renova e enriquece as pessoas da organização. • Aproveita investimentos feitos, em 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais demorado e com custos mais elevados do que o recrutamento interno. • Comporta maiores riscos devido ao desconhecimento dos candidatos. • É factor de desmotivação quando monopoliza todas as vagas existentes

<p>formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho. • Identificação de candidatos que permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de candidaturas útil para futuras oportunidades. 	<p>porque frustra as perspectivas de carreira dos colaboradores da empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pode afectar a política salarial da empresa. • Pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.
--	---

Quadro 3: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno

Fonte: Sousa et al., 2006

Sistematizando, o recrutamento externo tem como vantagens a criação e o melhoramento de novas ideias, o aumento do nível de conhecimento e habilidades não disponíveis na organização actual e reduz custos de desenvolvimento de pessoal, já que a pessoa contratada do mercado já está teoricamente qualificada. A entrada de novos colaboradores traz ideias renovadas à organização, pois muitas vezes os funcionários detêm potencial para ocupar o novo cargo, mas não a experiência requerida, o que pode ser conseguido com o recrutamento externo.

Como desvantagens, este tipo de recrutamento é mais caro e a margem de erro é maior e é necessário um maior tempo de adaptação, havendo a necessidade de um período maior de ajustamento. Podemos dizer que um recrutamento externo nem sempre é acessível para uma organização, tendo em vista os vários gastos financeiros, em função das formações dadas ao colaboradores para adequar o candidato à vaga a ocupar na organização.

3.3. Recrutamento Misto

O recrutamento misto é uma combinação do recrutamento interno e externo e procura fazer face às desvantagens destes dois tipos de recrutamento.

Pode ser efectuado de três formas:

- Recrutamento externo seguido de recrutamento interno, ou seja, ocorre quando não se obteve o resultado desejado no recrutamento externo.
- Recrutamento interno seguido de recrutamento externo, neste caso a organização dá prioridade aos seus recursos humanos e não havendo candidatos com as características que a empresa pretende, passará então para o recrutamento externo.
- Recrutamento interno e externo simultaneamente e ocorre quando existe uma elevada necessidade de preencher a vaga.

As fontes para este tipo de recrutamento são as mesmas utilizadas no recrutamento interno e no recrutamento externo.

3.4. Recrutamento Electrónico

Sousa (2006, pág. 62) define o recrutamento electrónico como o "... conjunto de instrumentos que permitem a prospecção, recepção e realização de triagens de candidatos *on-line*. Permite, desta forma, não apenas introduzir filtros que possibilitam a triagem de candidaturas (nomeadamente quanto à idade, habilitações, residência, anos de experiência, etc.) mas, igualmente, alguns testes de avaliação de competências no que respeita a conhecimentos de línguas, de informática e de aptidões intelectuais e competências comportamentais".

Este tipo de recrutamento é realizado através da Internet, pode ser via e-mail ou através de qualquer tipo de comunicação avançado.

3.4.1. Fontes de Recrutamento

a) Página *web* da organização

Nesta fonte de recrutamento os candidatos podem inserir dados biográficos, em campos previamente estruturados. Esta estruturação permite que a empresa receba apenas a informação que considera prioritária. Tem como vantagem a facilidade da organização comparar os candidatos e é também possível que o candidato envie documentação anexa à candidatura. Algumas organizações usam sistemas menos estruturados

e divulgam apenas a aceitação das candidaturas, para que os interessados remetam os seus CV para um correio electrónico.

b) Páginas *web* de organizações especializadas

Estas organizações especializadas dedicam-se ao recrutamento. A elas acedem os candidatos interessados em oferecer o seu trabalho e as empresas que pretendem fazer o recrutamento. A maioria destas páginas são gratuitas, tanto para as empresas como para os candidatos.

Iremos apresentar um exemplo deste tipo de recrutamento que é realizado pelo IEFP e efectuado via mensagem para o telemóvel do candidato ou empregadores.

“No âmbito da Modernização da Administração Pública — a medida de dimensão transversal ao Plano Tecnológico, que pretende estabelecer um regime de telecomunicações electrónicas sobre o Estado, os cidadãos e as empresas, em alternativa ou complementarmente à tradicional correspondência por via postal, no sentido de contribuir para a rapidez e eficiência das interacções entre os intervenientes — o IEFP, I.P., implementou o canal SMS como meio privilegiado de contacto com os seus utentes, nomeadamente, candidatos a emprego e entidades empregadoras. Neste contexto, encontram-se disponíveis (...) os seguintes serviços de envio de SMS (1ª fase do projecto):

- Envio diário de SMS, para os candidatos, sobre a existência de ofertas de emprego, adequadas ao seu perfil, disponíveis para consulta no NETemprego (e acessíveis a partir da pesquisa avançada).
- Envio diário de SMS, para os candidatos, sobre processos de recrutamento em curso nos Centros de Emprego do IEFP.
- Envio diário de SMS, para os candidatos, a confirmar a validação das inscrições para emprego registadas via www.netemprego.gov.pt
- Envio diário de SMS, para os empregadores, a confirmar o registo das ofertas de emprego comunicadas.” (Cunha et al, 2012, pág. 208)

3.4.2. Vantagens e desvantagens

No quadro 4 são apresentadas algumas vantagens e desvantagens do recrutamento externo.

	Vantagens	Desvantagens
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa pode receber mais candidaturas. • Permite aceder a profissionais que não procuram activamente emprego (porque estão empregados, não compram jornais, nem pretendem gastar muito tempo nesta actividade), mas que denotam disponibilidade para aceitar ofertas que lhes facultem maior desenvolvimento profissional e satisfação pessoal. • O processo de recrutamento é mais rápido. • Os custos são menores. • O sistema permite aplicar filtros que excluem automaticamente as candidaturas não adequadas ao perfil desejado pelo empregador. • Quando os campos de inserção dos dados dos candidatos estão estruturados, o processamento da informação e a comparação dos candidatos ficam facilitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não alcança pessoas com fraco uso das novas tecnologias. • Pode aumentar as candidaturas “inúteis”. • O número elevado de candidaturas recebidas pode resultar num decréscimo da qualidade das mesmas.

Candidatos	<ul style="list-style-type: none"> • Podem aceder facilmente a páginas de diferentes empresas. • O processo é mais rápido e simplificado. • Os candidatos podem actualizar permanentemente a informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os candidatos com fraco uso das novas tecnologias podem ter dificuldade no acesso e/ou preenchimento dos campos da página. • Dada a sua presença em ambiente virtual, os CV podem ser alvo de pirataria informática.
------------	---	---

Quadro 4: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Electrónico

Fonte: Cunha et al., 2012

O que verificamos é que podemos utilizar este tipo de recrutamento mas não deve ser o único, devemos aceder também a outras fontes de recrutamento. No caso de os candidatos não estarem familiarizados com o uso das novas tecnologias, estas devem pedir ajuda a alguém ou então ir presencialmente à empresa para poder candidatar-se. Contudo, o processo de recrutamento é mais rápido e tem custos menores.

4. Selecção

A fase da selecção começa com a árdua tarefa de reduzir um elevado número de candidatos para um número razoável com o objectivo de seleccionar o melhor ou os melhores candidatos para o cargo. Cunha (2012, pág. 232) define a selecção como um “...processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraidadas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos”.

A selecção vem logo após o recrutamento, nos processos de agregar pessoas à organização. É um conjunto de ações técnicas que têm como objectivo suprir as necessidades de profissionais de uma organização. Almeida (2011, pág. 292), menciona que “a selecção pode ser feita com recurso a inúmeras técnicas e métodos, dependendo das características do lugar que se pretende preencher, do perfil do candidato ideal, dos meios disponíveis para o fazer e dos objectivos organizacionais”.

O mesmo autor refere que “...existem pelo menos duas fases sequenciais no processo de selecção em que filtram as candidaturas até chegar ao candidato escolhido. A primeira fase de selecção visa efectuar uma análise dos dados curriculares e profissionais dos candidatos, excluindo aqueles que não cumpram, objectivamente, os requisitos mínimos estabelecidos para a função em causa. Após esta primeira fase, passa-se a uma segunda fase da selecção em que se procura saber mais sobre cada candidato e avaliar a sua preparação para as exigências da função, indo além da objectividade da informação curricular e valorizando dimensões complementares da sua personalidade e do seu percurso de vida.”

4.1. Etapas do processo de Selecção

Depois da fase de recrutamento e presumindo que todas as decisões relativas aos objectivos, aos critérios, às formas e às fontes de recrutamento estão tomadas, é importante decidir quais os métodos mais adequados para a selecção do candidato ou dos candidatos. Estes métodos devem ser ajustados à função para a qual se está a seleccionar.

Tal como foi feito anteriormente, os seguintes parágrafos descrevem o processo de selecção tendo como base a obra de Peretti (2007).

A triagem das candidaturas

A selecção começa pela análise das cartas de candidatura. Uma primeira confrontação das características apresentadas nas cartas, com as exigências da função (idade, formação, experiência) conduz a uma eliminação de cerca de 90% das respostas. As respostas são sujeitas a um exame para limitar o número de candidaturas a analisar. Nesta etapa, a qualidade da carta e do currículo tem uma grande importância.

Um questionário *standard* (anexo I) é enviado aos candidatos escolhidos. Este questionário é geralmente acompanhado de uma apresentação do posto de trabalho e da empresa.

Os questionários

O questionário permite à empresa reunir os elementos sobre o candidato, que serão fundamentais no momento da selecção. Podemos ver um exemplo de um questionário no anexo I.

“O questionário é enviado ou entregue aos candidatos com vista a recolher elementos pessoais ou curriculares adicionais que não constem do CV; este procedimento permite conhecer melhor cada pessoa e esclarecer dúvidas, contribuindo, eventualmente, para reduzir ainda mais o número de candidatos elegíveis para avaliação personalizada; em alguns casos, o questionário pode ser acompanhado por uma apresentação resumida da função em causa” (Almeida, 2011, pág. 299).

A entrevista

Após o estudo do CV, os candidatos podem ser convocados para uma entrevista. Esta fase da selecção é o meio de avaliação mais conhecido universalmente e permite avaliar algumas competências, testar o raciocínio dos candidatos quanto à resolução de problemas, fazer alguns esclarecimentos quanto ao CV, avaliar as

posições do candidato face a questões críticas do negócio e da função, informar o candidato sobre a função, organização, as perspectivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento, preservar a imagem organizacional da empresa e permitir que o candidato dê o máximo de informações sobre o seu passado profissional e as suas aspirações para o futuro. É a ocasião que o candidato tem para defender os seus pontos de vista e as suas experiências com argumentos convincentes. (Sousa et al., 2006)

O sucesso da entrevista implica que o entrevistador tenha elaborado um esquema de entrevista que lhe permita recolher os dados pertinentes. Este esquema tem que ser feita em três fases: o acolhimento do candidato, a procura da informação e a apresentação do posto de trabalho ao candidato.

Na primeira fase é necessário pôr o candidato à vontade, numa situação tranquila e agradável. Com a segunda fase pretende-se recolher o máximo de informações em que as mais pertinentes são os **dados biográficos** que permite confirmar, aprofundar ou actualizar os dados pessoais que constem no CV; a **formação escolar e profissional** para sabermos o tipo de formação que o candidato tem e que motivação teve para frequentar essa formação; a **experiência profissional** para conhecermos as funções desempenhadas até à data, que aprendizagem fez com cada uma delas, como organizava o seu trabalho, quais os aspectos positivos e negativos, se mudou ou não de emprego e quais as razões da mudança; as **motivações** que pretende identificar os motivos da satisfação profissional e as razões de candidatura aquela função e organização e as **actividades externas ao trabalho** que permite que tenhamos uma ideia sobre a maneira de ser do candidato e o facto de ele ter *hobbies* pode dar um sinal relevante sobre o perfil do candidato. A última fase só se realiza caso o entrevistador perceba que o candidato corresponde aos critérios que a empresa procura para o posto de trabalho disponível. Caso aconteça, o processo de recrutamento prossegue com outras entrevistas com os dirigentes da empresa ou um exame psicológico. (Sousa et al., 2006)

As entrevistas podem assumir diferentes formas, variando consoante as características e os requisitos da função, sendo elas:

- Entrevista face a face — é o formato mais tradicional, em que o candidato é entrevistado individualmente por um responsável da organização (director de RH, director da área técnica da função, psicólogo, entre outras) (Almeida, 2011). É semiestruturada e permite recolher a informação necessária de forma a compreender melhor o comportamento do entrevistado.

- Entrevista de painel — Almeida (2011) refere que “neste caso, o candidato é entrevistado, simultaneamente, por vários elementos da organização. Este painel de entrevistadores pode incluir o futuro chefe director, o responsável de RH, o director-geral, um futuro colega de trabalho, um subordinado ou até mesmo a secretária. O objectivo é recolher a opinião do maior número de pessoas que desempenhem funções com algum grau de interdependência com a função em causa.”
- Entrevista em série — são realizadas por diferentes entrevistadores (podem ser os mencionados na entrevista de painel). As perguntas da entrevista são definidas previamente por todos os entrevistadores e estas podem servir para testar a consistência nas respostas dos candidatos e assim avaliar a sua capacidade de resistência em situações de longa tensão.
- Entrevista de grupo — nesta situação, são entrevistados vários candidatos ao mesmo tempo e serve para avaliar a capacidade de relacionamento interpessoal, a liderança, a contra-argumentação, o trabalho em equipa, a iniciativa, a gestão do tempo, entre outras.
- Entrevista de pressão — tem como objectivo avaliar como é que o candidato reage em situações de tensão, de pressão temporal, perante problemas de resolução difícil ou soluções de compromisso ético-moral.
- Entrevista social — Consiste em observar o comportamento do candidato num ambiente informal de convívio social.

Os testes

Com os testes pretende-se identificar os eventuais pontos fracos que possam constituir contra indicação para o posto de trabalho e classificar as atitudes dos candidatos permitindo escolher e adequar os perfis dos candidatos ao perfil do posto de trabalho.

Os testes podem ser classificados em três categorias:

- Testes de aptidão — dizem respeito a aptidões particulares (visão, motoras, intelectuais, ...) para uma determinada função. Tem como finalidade avaliar o potencial do candidato para adquirir um conhecimento específico ou desenvolver uma actividade especializada. Os testes de inteligência (capacidade de raciocínio, de planeamento, de resolução de problemas, de compreensão de ideias complexas, entre outras) e de conhecimentos (têm como finalidade avaliar os conhecimentos técnicos, como por exemplo o conhecimento de línguas, de informática ou de prática contabilística) estão incluídos nesta categoria.
- Testes de personalidade — servem para identificar a personalidade do candidato, ou seja, avaliar os aspectos não cognitivos e a dimensão social do indivíduo, como a autoconfiança, a autonomia, a capacidade de decisão, de controlo emocional, ou a relação com outras pessoas. Os mais utilizados são os testes de grupo em que propõem uma situação de grupo que é normalmente feita aos últimos candidatos seleccionados. A entidade refere um tema ou um jogo de papéis e os participantes exprimem-se e revelam parte do seu comportamento e da sua personalidade perante os seleccionadores.
- Testes de simulação — visam a integração dos elementos da função e da personalidade. Reconstituição de um acontecimento que se pretende estudar e analisar o mais aproximadamente possível do real. Alguns exemplos destes testes são o “teste da cesta” (a análise centra-se na produtividade e na sensibilidade para as relações humanas), a “discussão de Grupo sem Líder” (a análise centra-se na sociabilidade e na facilitação dos objectivos do grupo por parte do indivíduo e o “memorando” (pretende-se avaliar a capacidade de expressão escrita do candidato e a capacidade de lidar com problemas).

A decisão

Uma vez terminadas as entrevistas e os testes, o serviço interno ou o gabinete externo responsável pelo recrutamento, apresenta todos os candidatos seleccionados ao responsável hierárquico que fez o pedido e este realiza uma última entrevista para seleccionar o colaborador para o cargo disponível na organização.

Decorrido um período de tempo de exercício na função, a organização deve proceder a uma avaliação do processo de Recrutamento e Selecção. Este mecanismo é fundamental para avaliarmos o grau em que o recrutamento suscitou os resultados desejados e a medida em que é necessário tomar medidas correctivas e de melhoria em futuros processos.

Sistematizando esta parte sobre a revisão da literatura, a GRH é responsável pela utilização dos mais variados métodos e formas de contratação, para que estes possam ser eficientes e tenha o melhor resultado possível na organização. De acordo com a pesquisa bibliográfica referente ao recrutamento e selecção verifica-se que tanto o recrutamento como a selecção e a GRH estão interligados e todas as empresas devem possuir estes métodos para que o sector de RH seja bem definido e assim contratar os melhores para serem agregados à sua organização.

Parte II — O estágio

5. O IEFP

O Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP é um instituto público, integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio, prosseguindo atribuições do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS), sob superintendência e tutela do respectivo ministro.

Para conhecermos melhor esta instituição apresentaremos algumas informações acerca da distribuição etária e as qualificações. Começando pela distribuição etária, o IEFP conta com 3282 colaboradores em que 1 tem menos de 29 anos, 326 têm entre 30 e 39 anos, 1644 entre 40 e 49 anos, 1086 entre 50 e 59 anos, 206 entre 60 e 64 anos e 19 colaboradores têm uma idade superior a 65 anos. Concluímos com esta informação que a idade que predomina nesta instituição é entre os 40 e os 49 anos, e existe apenas uma pessoa com uma idade inferior a 29 anos o que demonstra que esta instituição não tem jovens a trabalhar na sua instituição o que é um ponto bastante negativo dado que a instituição devia fomentar o emprego, principalmente dos jovens.

Com um total de 3282 colaboradores, 54 deles têm apenas 4 anos de escolaridade, 43 têm 6 anos de escolaridade, 162 têm 9 anos de escolaridade, 883 têm 11 anos de escolaridade, 55 têm o bacharelato e 2085 são licenciados. Ou seja, cerca de 65% dos colaboradores têm uma formação superior.

5.1. Breve enquadramento do IEFP

A instituição que viria dar origem ao Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) surgiu em 1962 quando Portugal se encontrava num processo de reorganização industrial e a maior parte do desemprego existente resultava dos métodos de fabrico e da industrialização. Perante esta realidade foi decidido criar o Fundo de Desenvolvimento da Mão de Obra (FMDO) que tinha como principal objectivo atribuir pensões de reforma, pensões de invalidez e subsídios de desemprego ao pessoal operário até estes serem admitidos nas empresas reorganizadas ou nas novas indústrias.

Em 1965 foi criado o Serviço Nacional de Emprego (SNE) com o objectivo de estudar e organizar o funcionamento do mercado de emprego.

Em 1967 houve uma expansão passando a haver 7 centros de emprego em que 1 deles se dedicava à formação profissional. Por ano foram criados em média 4 centros, sendo que 1967, 1974 e entre 1989 e 1993 foram os períodos de maior expansão. Com isto, o IEFP foi alargado por todo o território nacional continental, permitindo chegar os seus serviços a toda a população.

Com a revolução de 25 de Abril de 1974, foi criado o Instituto do Emprego e Formação Profissional – IEFP, através do Decreto-Lei n.º 519-A2/79 de 29 de Dezembro. Este tem uma autonomia administrativa e financeira, e torna-se um serviço personalizado do Estado, para o qual são transferidas as competências da Direcção Geral do Emprego (DGE), da Direcção Geral da Promoção do Emprego (DGPE) e do FMDO. O IEFP integra num único sistema todas as políticas de emprego e formação profissional com o objectivo de haver uma maior racionalidade e operacionalidade.

Em 2012, o IEFP passou por uma reestruturação, passando a integrar 5 áreas, sendo elas os serviços centrais, 5 delegações regionais (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve), 29 centros de Emprego e Formação Profissional, 23 Centros de Emprego e 1 Centro de Formação e Reabilitação Profissional.

Esta instituição é um serviço público e tem como missão “promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas activas de emprego, nomeadamente de formação profissional.”

Tem como objectivos **promover** a organização do mercado de emprego tendo em vista o ajustamento directo entre a oferta e a procura de emprego; **promover** a qualificação escolar e profissional dos jovens e adultos; **incentivar** a inserção profissional dos diferentes públicos através de medidas específicas, em particular para aqueles com maior risco de exclusão do mercado de emprego; **assegurar** o desenvolvimento das políticas relativas ao mercado social de emprego; **fomentar** o conhecimento e a divulgação dos problemas de emprego; **colaborar** na concepção, elaboração, definição e avaliação da política de emprego e **realizar** acções de acompanhamento, de verificação e de auditoria aos apoios, financeiros ou técnicos, concedidos no âmbito das medidas de emprego e de formação profissional de que seja executor.

5.2. A Delegação Regional do Centro

O estágio teve início a 3 de Fevereiro de 2015 e durou aproximadamente 4 meses, tendo sido realizado numa das delegações regionais, nomeadamente a Delegação Regional do Centro, mais propriamente no núcleo de emprego da direcção de serviços relacionada com o emprego e formação profissional. A Delegação Regional do Centro compreende o Centro de Emprego de Águeda, Arganil, Aveiro, Castelo Branco, Coimbra, Covilhã, Figueira da Foz, Figueiró dos Vinhos, Guarda, Leiria, Lousã, Marinha Grande, Pinhel, São Pedro do Sul, Seia, Tondela e Viseu. Esta Delegação tem ao seu serviço 51 dirigentes, 403 técnicos superiores, 126 assistentes técnicos e 56 assistentes operacionais, perfazendo um total de 636 colaboradores.

Para que se possa, efectivamente, dar a conhecer esta instituição de uma forma sistemática, é pertinente observar a sua estrutura organizacional. O Organograma não é mais do que uma representação esquemática que apresenta toda a estrutura formal de uma organização. Deste modo, apresentamos o Organograma da Delegação Regional do Centro.

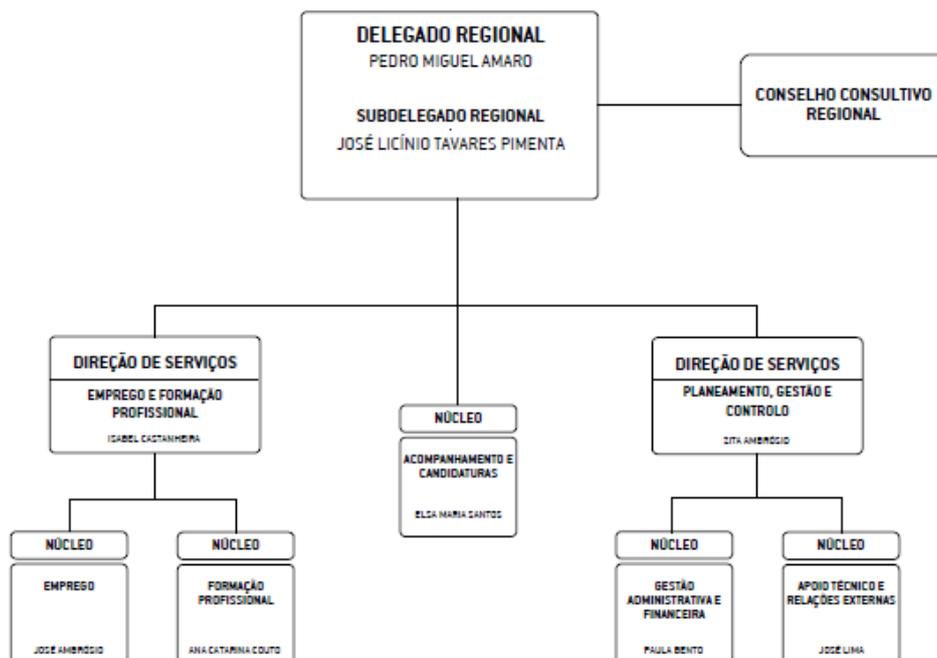


Figura 4: Organograma da Delegação Regional do Centro

Fonte: Site IIEFP

6. Actividades desenvolvidas

Nos primeiros dias de estágio, houve um enquadramento normativo e regulamentar, mais precisamente uma leitura pormenorizada da Portaria n.º 106/2013 (cria a medida Estímulo 2013), do Regulamento Específico da Medida Estímulo 2013 (define os procedimentos necessários à execução da Medida Estímulo 2013), da Portaria n.º 204-A/2013 (cria a medida de Apoio à Contratação Via Reembolso da Taxa Social Única (TSU)) e especificações e orientações técnicas para aplicar nas medidas e programas de emprego.

As tarefas também passaram por conhecer o funcionamento dos sistemas de informação utilizados pela unidade orgânica, utilizando-os de forma eficaz, sendo estes sistemas de informação o Sistema de Informação e Gestão da Área do Emprego (SIGAE) e o *Business Objects* (BO), sendo que o que mais utilizado foi o SIGAE. O BO é onde se faz o levantamento dos processos para pagamento.

Com estes conhecimentos pude passar então para a parte fundamental do meu estágio, o que ocupou maior parte do tempo, sendo ela a autorização de pagamentos (1ª e 2ª prestações) no âmbito das medidas Estímulo 2013 e o Reembolso da TSU, relacionados apenas com a Delegação Regional do Centro. Estas autorizações de pagamento são efectuadas através do programa SIGAE.

É necessário uma série de procedimentos para que um pagamento possa ser autorizado, e estes estão definidos no Regulamento Específico da Medida Estímulo 2013 e que irão ser descritos nos próximos parágrafos.

Segundo a Portaria n.º 204-A/2013, este apoio destina-se aos “desempregados inscritos no centro de emprego ou centros de emprego e formação profissional: há pelo menos 6 meses consecutivos; há pelo menos 3 meses consecutivos, desde que não tenha concluído o ensino básico ou que tenha 45 ou mais anos de idade ou que seja responsável por família monoparental ou cujo cônjuge se encontre igualmente em situação de desemprego; que não tenha estado inscrito na Segurança Social como trabalhador de determinada entidade ou como trabalhador independente nos 12 meses que precedem a data da candidatura à medida, nem que tenha estado a estudar durante esse mesmo período”. Podem candidatar-se à Medida as

peessoas singulares ou colectivas de natureza jurídica privada e de direito privado, com ou sem fins lucrativos.

Para que o apoio financeiro seja atribuído é necessário a celebração de contrato de trabalho, a tempo completo ou parcial, e a criação líquida de emprego. O contrato de trabalho pode ser celebrado sem termo ou a termo resolutivo certo, com um prazo igual ou superior a 6 meses. Para haver criação líquida de emprego é necessário que a entidade empregadora atinja por via do apoio (incluindo o trabalhador contratado ou a contratar na candidatura no âmbito da medida) um número total de trabalhadores superior à média mais baixa dos trabalhadores registados nos 4, 6 ou 12 meses que precedem a data da apresentação da candidatura. A partir da contratação e com uma periodicidade trimestral, é necessário verificar se o nível de emprego se mantém.

O trabalhador contratado deve permanecer vinculado à entidade empregadora que o contratou pelo menos durante o período de duração do apoio financeiro.

O número de trabalhadores registados na Segurança Social e a vinculação do trabalhador podem ser verificados no IEFP, e é o Instituto de Informática (IP) que disponibiliza esta informação.

A entidade empregadora obriga-se a proporcionar formação profissional ao trabalhador contratado, numa das seguintes modalidades:

- a) Formação em contexto de trabalho ajustada às competências do posto de trabalho, pelo período de duração do apoio, mediante acompanhamento de um tutor designado pela entidade empregadora;
- b) Formação ajustada às competências do posto de trabalho, em entidade formadora certificada, com uma carga horária mínima de 50 horas e realizada, preferencialmente, durante o período normal de trabalho.

Uma entidade empregadora com menos de 5 trabalhadores, deve proporcionar obrigatoriamente a formação na modalidade referida na alínea b).

Para comprovar que o trabalhador teve formação profissional, a entidade deverá entregar ao IEFP o relatório de formação elaborado pelo tutor ou o certificado de formação emitido pela entidade formadora certificada.

Por fim, é necessário que a entidade tenha a situação contributiva regularizada perante a administração fiscal e a segurança social.

Seguidamente, o IEFP irá calcular a duração e o valor do apoio. A entidade empregadora tem direito a um apoio financeiro durante o período de 6 meses, no caso da celebração de contrato de trabalho a termo certo, ou de 18 meses, no caso de celebração de contrato de trabalho inicialmente sem termo. O valor do apoio corresponde a 50% da retribuição base mensal do trabalhador, considerada como o valor pago pela entidade ao trabalhador e relevante para efeitos de incidência da taxa contributiva da segurança social (podendo estar incluídos os subsídios de férias e de Natal). Caso o trabalhador seja inscrito como desempregado no centro de emprego ou no centro de emprego e formação profissional há pelo menos 12 meses consecutivos; seja beneficiário de rendimento social de inserção; seja pessoa com deficiência ou incapacidade; tenha idade igual ou inferior a 25 anos; tenha idade igual ou superior a 50 anos; seja trabalhadora com um nível de habilitações inferior ao 3.º ciclo do ensino básico ou seja do sexo menos representado em sectores de actividade, que tradicionalmente empregam uma maioria de pessoas do mesmo sexo, o apoio financeiro corresponde a 60% da retribuição base mensal.

No entanto, o apoio não pode ultrapassar o valor do Indexante dos Apoios Sociais (IAS) por mês (419,23€) no caso de ser um contrato a termo certo, e 1,3 vezes o IAS que corresponde a 544,99€. No caso de ser um contrato a tempo parcial, o apoio é reduzido proporcionalmente, tendo por base um período normal de trabalho de 40 horas semanais.

O pagamento do apoio é efectuado de acordo com o regime de prestações descrito no quadro 5 e 6.

Prestações	Valor em percentagem	Momento de pagamento das prestações
1.º	50%	Paga nos 15 dias consecutivos após a devolução do termo de aceitação da decisão de aprovação
2.º	Remanescente	Após o fim do período de duração do apoio, no prazo de 10 dias consecutivos após o pedido de pagamento

Quadro 5: Pagamento de apoio relacionado com os contractos de trabalho a termo certo

Fonte: Regulamento Específico da Medida Estímulo 2013

Prestações	Valor em percentagem	Momento de pagamento das prestações
1.º	40%	Paga nos 15 dias consecutivos após a devolução do termo de aceitação da decisão de aprovação
2.º	40%	Paga nos 15 dias consecutivos após o termo da primeira metade do período de duração do apoio, ou seja, 9 meses
3.º	20%	Paga findo o período de duração do apoio, no prazo de 10 dias consecutivos após o pedido de pagamento

Quadro 6: Pagamento de apoio relacionado com os contractos inicialmente celebrados sem termo

Fonte: Regulamento Específico da Medida Estímulo 2013

Para o pagamento da primeira prestação, temos que analisar o contrato do trabalhador para saber qual o tipo de contrato, a duração do contrato, se é a tempo completo ou parcial, e a retribuição mensal.

Para a última prestação, temos que verificar se o trabalhador recebeu formação e recalculer o valor do apoio tendo em conta os valores das retribuições mensais declarados à segurança social.

Para que se possa emitir a autorização de pagamento, é necessário que o processo tenha cabimento para o ano corrente, ou seja, a “cativação de uma determinada dotação visando a realização de uma determinada despesa (supõe verificação de verba disponível no orçamento e uma autorização prévia de despesa pela

autoridade competente)", caso não tenha cabimento é necessário preencher o mapa de encargos transitados (anexo2).

7. Balanço Crítico

Aprendemos muito no percurso académico, principalmente a nível teórico, e o estágio curricular é uma maneira de aplicarmos os conhecimentos adquiridos durante esse percurso e ajuda-nos a ter um contacto directo com a realidade empresarial, com o que vamos ter de lidar no final do curso.

Foi bastante importante a aprendizagem adquirida em algumas aulas da disciplina “Contabilidade Pública”, visto que o IEFP é uma entidade pública, mas também nas disciplinas como “Introdução à Gestão” e “Comportamento Organizacional”, pois ajudaram-me na abordagem da temática deste relatório.

Com o estágio no IEFP tive oportunidade de trabalhar com as medidas de apoio à contratação o que foi uma experiência bastante enriquecedora pois estas medidas têm como objectivos combater o desemprego fomentando a criação líquida de postos de trabalho, promover a contratação de públicos mais desfavorecidos e reforçar vínculos laborais mais estáveis e combater a segmentação e precariedade no mercado de trabalho, o que é um aspecto bastante positivo dado o estado da economia e a percentagem de desemprego em Portugal. Desde início e em todas as actividades foi-me sempre prestada formação interna, pelo meu orientador e colegas de trabalho, o que me ajudou bastante e o que tornou o processo de pagamentos mais rápido. Outro factor positivo é o ambiente da instituição, pessoas que me acolheram bem e houve sempre um boa comunicação e entreajuda com todos os meus colegas, principalmente os colegas de escritório.

Como aspecto menos positivo, é de salientar o facto de o IEFP combater o desemprego fomentando a criação líquida de postos de trabalhos apenas em empresas privadas e não aplicam esta situação na sua entidade pública visto que não tem realizado qualquer tipo de recrutamento externo desde 2010. Outro ponto negativo é o facto de os pagamentos dos apoios à contratação serem maioritariamente realizados com algum atrasado devido à falta de pessoal nesta área.

8. Análise comparativa entre as práticas de recrutamento e selecção de uma instituição pública e uma instituição privada

O objectivo deste capítulo é ilustrar um processo de recrutamento e selecção para uma instituição pública e para uma empresa privada, nomeadamente o IEFP e a empresa YYY. Com estes exemplos iremos ilustrar as principais semelhanças e diferenças entre os dois processos de recrutamento e selecção.

8.1. Processo de Recrutamento e Selecção de uma instituição pública — IEFP

Como já foi retratado anteriormente, o IEFP é um serviço público de emprego nacional e tem por missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas activas de emprego, nomeadamente de formação profissional. O IEFP tem como visão garantir um serviço de rigor, qualidade, rapidez e eficácia, que se adequa continuamente às necessidades e expectativas dos seus utentes.

Segundo o Relatório de Actividades do IEFP de 2014, a 1 de Janeiro de 2014 esta instituição contava com 3206 trabalhadores ao seu serviço e a 31 de Dezembro contava com 3310 trabalhadores, o que representa um saldo positivo de 104 trabalhadores. Este saldo traduz a diferença verificada entre 169 trabalhadores que saíram durante o ano de 2014, e os 273 que deram entrada ao serviço no ano (gráfico 1).

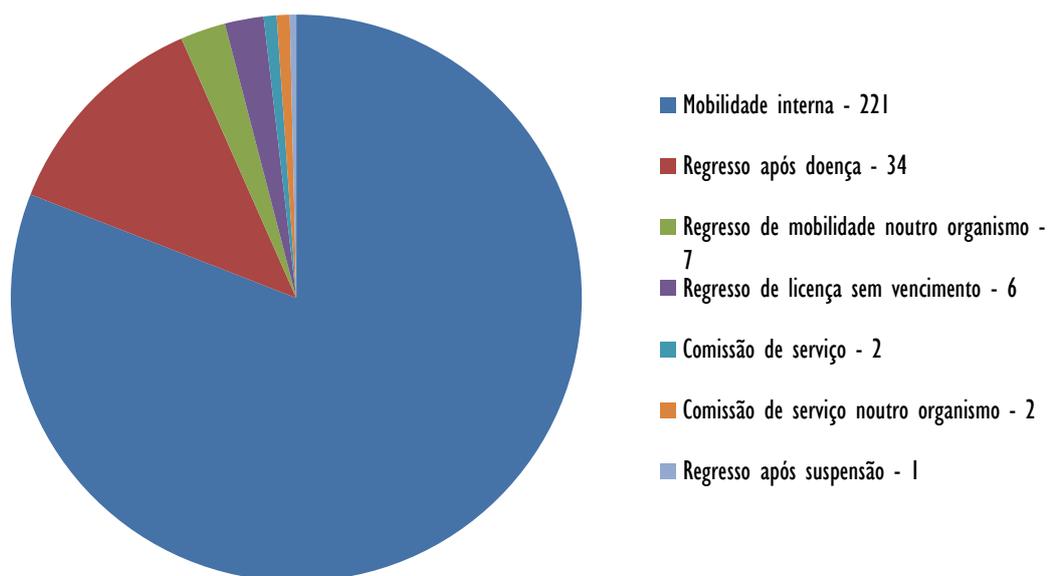


Gráfico 1: Entradas de trabalhadores registados em 2014

Fonte: Relatório de Actividade do IEFP em 2014

Após uma reunião com alguns membros dos Recursos Humanos da Delegação Regional de Centro conseguimos criar um esquema que sintetiza o processo de recrutamento e selecção desta instituição.

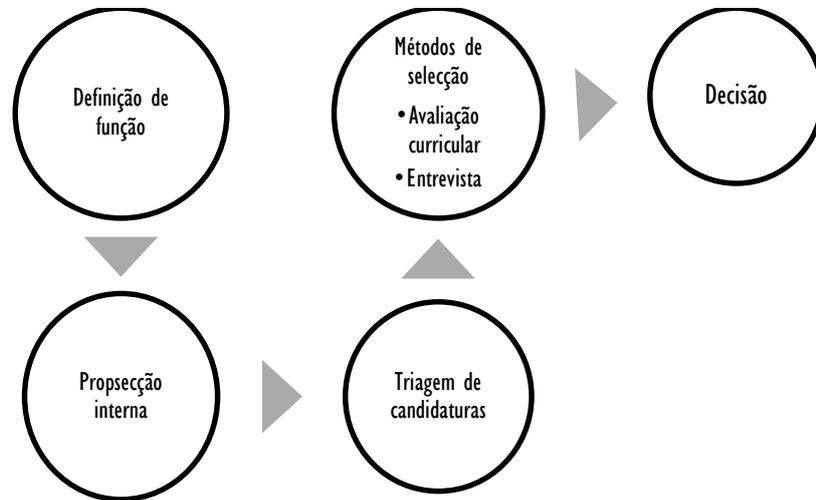


Figura 5: Etapas do processo de recrutamento e selecção do IEFP

Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Como se pode ver, tanto pelo gráfico 1 como pela figura 5, esta Delegação só efectua actualmente recrutamento interno, sendo que o último concurso externo que realizaram foi em 2009/2010, altura em que a economia em Portugal estagnou e culminou numa situação de vulnerabilidade que formou uma crise económica e financeira. Como o Estado não tem meios financeiros disponíveis para o recrutamento externo, a entidade só tem oportunidade de realizar o recrutamento interno, ou seja, é feito com os colaboradores da própria empresa, aproveita os próprios colaboradores para preencher as vagas necessárias e assim esta entidade tem um baixo custo com este processo.

Definição de Função

Os membros do Governo responsáveis pelas áreas das Finanças e da Administração Pública podem autorizar a abertura de um concurso quando se verificarem os seguintes requisitos (artigo 47.º, n.º 2 da Lei n.º 82-B/2014):

- Existência de relevante interesse público no recrutamento, ponderando, designadamente, a eventual carência dos recursos humanos no sector de actividade da Administração Pública a que se destina o recrutamento;

- Impossibilidade de ocupação dos postos de trabalho em causa por trabalhadores com vínculo de emprego público previamente constituído, ou por recurso a pessoal colocado em situação de requalificação ou a outros instrumentos de mobilidade;
- Parecer prévio favorável do membro do Governo de que depende o serviço ou o organismo que pretende efectua o recrutamento.

Para prosseguir com o recrutamento, é necessário que os candidatos possuam relação jurídica de emprego público por tempo indeterminado (ou seja, vínculo contratual com a Administração Pública), licenciatura, competência técnica e aptidão para o exercício de funções de direcção, coordenação e controlo, bem como deter 6 anos de experiência profissional (para um cargo de direcção intermédia de 1.º grau) ou 4 anos de experiência profissional (para um cargo de direcção intermédia de 2.º grau) em funções, cargos, carreiras ou categorias para cujo exercício ou provimento seja exigível uma licenciatura.

Prospecção Interna

O recrutamento é feito apenas por procedimento concursal publicitado aos trabalhadores detentores de um vínculo de emprego público por tempo indeterminado. Este tem que ser publicado na 2.ª série do Diário da República e tem que conter a referência ao número de postos de trabalho a ocupar e a respectiva caracterização, a competência ou actividade, carreira, categoria e, quando imprescindível, a área de formação académica ou profissional que lhes correspondam (Artigo 33.º da Lei n.º 35/2014).

Para que os princípios orientadores da gestão dos recursos humanos na Administração Pública sejam cumpridos, a principal fonte de recrutamento interno é a mobilidade interna dos trabalhadores de órgãos e serviços das administrações regionais e autárquicas para os restantes órgãos ou serviços públicos. Esta situação acontece quando haja conveniência para o interesse público, designadamente quando a economia, a eficácia e a eficiência dos órgãos ou serviços o imponham.

A mobilidade interna é devidamente fundamentada e pode abranger (artigo 92.º da Lei n.º 35/2014):

- Mobilidade dentro da mesma modalidade de vínculo de emprego público por tempo indeterminado ou entre ambas as modalidades;

- Mobilidade dentro do mesmo órgão ou serviço ou entre os dois órgãos ou serviços;
- Mobilidade relativa a trabalhadores em efectividade de funções ou relativa a trabalhadores em situação de requalificação;
- Mobilidade a tempo inteiro ou a tempo parcial.

A mobilidade reveste as modalidades de mobilidade na categoria, opera-se para o exercício de funções inerentes à categoria de que o trabalhador é titular, na mesma actividade ou em diferente actividade para que detenha habilitação adequada, e de mobilidade intercarreiras ou categorias, opera-se para o exercício de funções não inerente à categoria de que o trabalhador é titular e inerentes a categoria superior ou inferior da mesma carreira ou a carreira de grau de complexidade funcional igual, superior ou inferior ao da carreira em que se encontra integrado ou ao da categoria de que é titular.

Triagem de candidaturas

As candidaturas aos procedimentos concursais são apresentadas exclusivamente por via electrónica, através do preenchimento directo do formulário (anexo 3) e da submissão de documentos solicitados. Este formulário está repartido em 6 partes sendo elas a informação pessoal, o nível habilitacional, a relação jurídica de emprego público, a formação profissional, a experiência profissional e o requerimento. O formulário da candidatura possui toda a informação indispensável para a avaliação curricular de cada candidato pelo que não é necessária a submissão do currículo. Caso o candidato pretenda formalizar candidatura a dois ou mais procedimentos concursais, terá de preencher um formulário de candidatura por cada concurso a que se candidatar e de submeter novamente os documentos solicitados.

Os documentos solicitados pela entidade são os seguintes:

- Um requerimento dirigido ao Presidente do Conselho Directivo do IEPF, I.P., datado e assinado, com menção expressa dos seguintes elementos: indicação da referência/código do concurso a que se candidata; identificação completa (nome, filiação, data de nascimento, número e data do Bilhete de Identidade ou Cartão de Cidadão e serviço que o emitiu, local de residência, código postal e telefone para contacto); indicação do nível habilitacional, bem como da área de

formação/especialização académica e profissional; indicação da carreira e/ou cargo que exerce, bem como do tempo de serviço na carreira, categoria e/ou cargo e no exercício em funções públicas; menção de que o candidato declara, sob compromisso de honra, serem verdadeiros os elementos ou factos constantes do requerimento e da candidatura.

- Cópia do Bilhete de Identidade ou Cartão de Cidadão;
- Certificado de aproveitamento do Curso de Alta Direcção em Administração Pública (CADAP), caso o candidato tenha concluído com sucesso este curso;
- Caso o candidato seja oriundo de outro organismo que não o IEFP, I.P., deve entregar também uma declaração emitida e autenticada pelo serviço em que se encontra a exercer funções, comprovativa do vínculo à Administração Pública, com menção do serviço a que pertence, da natureza do vínculo, da carreira e categoria detida e do cargo desempenhado (quando aplicável), com contagem de tempo de serviço na categoria, carreira e função pública.

A submissão de candidaturas cessa às 24h do 10.º dia útil a contar do dia da publicitação do respectivo procedimento concursal na Bolsa de Emprego Público (BEP). No portal do IEFP está disponível o código da BEP que corresponde a cada concurso. Com o código respectivo, podemos encontrar disponível toda a informação referente ao concurso pretendido, nomeadamente a indicação dos requisitos formais de provimento, do conteúdo funcional e perfil pretendido, da composição do júri e dos métodos de selecção.

Findo os 10 dias úteis, os Recursos Humanos (RH) da entidade irão analisar todas as candidaturas e escolher os que consideram os mais adequados para o cargo a ocupar e aplicar os métodos de selecção.

Métodos de Selecção

Os métodos de selecção previstos no artigo 36.º da Lei n.º 35/2014 são as provas de conhecimentos, destinadas a avaliar as competências técnicas necessárias ao exercício da função, e a avaliação psicológica, destinada a avaliar as restantes competências exigíveis ao exercício da função. Estes métodos de selecção são utilizados no caso de o concurso ser destinado ao recrutamento externo.

Visto que a entidade utiliza apenas o recrutamento interno, os seus métodos de selecção são os seguintes:

- Avaliação curricular — incidente especialmente sobre as funções desempenhadas na categoria e no cumprimento ou execução da atribuição, competência ou actividade em causa e o nível de desempenho nelas alcançado.
- Entrevista — tem como objectivo avaliar as competências exigíveis ao exercício da função. As perguntas mais usuais centram-se nas expectativas do candidato, o que o motiva, a experiência passada no cargo ou em outros e o conhecimento do cargo que vai ocupar. O que a entidade pretende com estas perguntas é ver o perfil do candidato para os ajudar na seguinte fase, a decisão. A entrevista efectuada pela entidade é considerada uma entrevista de painel pelo facto de que o candidato é entrevistado simultaneamente por um responsável dos RH, o sub-delegado da instituição e o dirigente relacionado com o cargo que o candidato irá desempenhar.

Decisão

Posteriormente à entrevista efectuada pelos membros da organização, estes têm que tomar uma decisão quanto ao colaborador que irão seleccionar. Depois da selecção, o sub-delegado da entidade tem que emitir uma proposta para Lisboa para ser aprovada pelo delegado do IEFP para que o candidato possa começar a desempenhar as suas funções na organização.

8.2. Processo de Recrutamento e Selecção de uma empresa privada — empresa YYY

Devido à elevada informação sobre o processo de recrutamento e selecção, a empresa preferiu manter o anonimato. A organização segue o processo apresentado na figura 6.

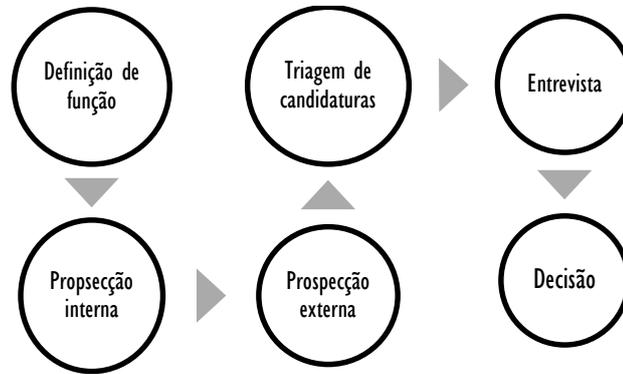


Figura 6: Etapas do processo de Recrutamento e Selecção da empresa YYY

Fonte: Elaboração própria de acordo com os dados recolhidos

Definição da função

Nesta etapa a organização depara-se com uma situação de necessidade de recrutamento e começa por definir a função de acordo com o posto de trabalho vago, de acordo com as principais características que pretende que o candidato tenha, como o intervalo de idades, as habilitações académicas, os conhecimentos que o candidato deve ter e a experiência profissional. Estes são os critérios que a empresa considera mais relevantes, apesar de que a experiência profissional não é um factor eliminatório pois a empresa disponibiliza-se a dar formação interna ao candidato.

A prospecção interna

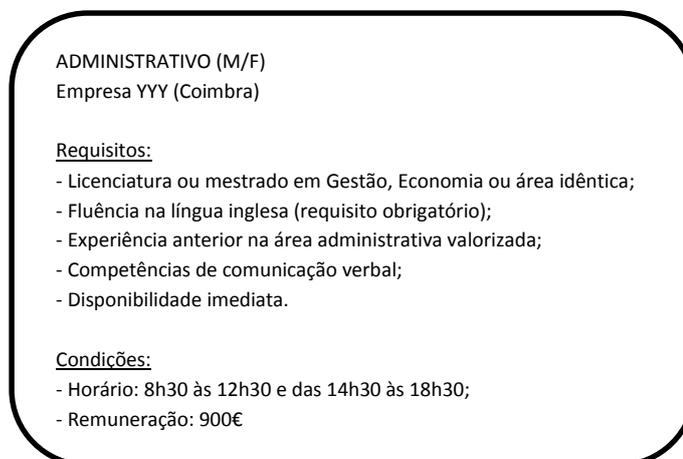
No caso do posto de trabalho com necessidade de recrutamento ser para um posto de chefia ou quadros superiores a organização propõe primeiramente aos seus colaboradores internos, só no caso de não corresponder às suas expectativas é que opta pelo recrutamento externo. Sendo assim, o processo mais usual de recrutamento interno é a promoção que já foi abordado anteriormente.

Para este tipo de recrutamento, existe um jornal dentro da organização onde esta publica um anúncio com todas as informações, como por exemplo, o posto de trabalho, as competências que o candidato tem que ter e a remuneração. Outro caso é o presidente da instituição falar directamente com o colaborador que considera ser o mais indicado para ocupar o posto de trabalho.

A prospecção externa

Devido à impossibilidade de encontrar dentro de empresa o perfil adequado para o lugar, a organização tem como alternativa realizar o recrutamento externo.

Uma das fontes principais de recrutamento externo são os anúncios, estes são publicados em jornais da região e nacionais, no site da instituição e em sites especializados em emprego como por exemplo, no site do IEFP. O anúncio contém os requisitos que o candidato deve ter e as condições de trabalho tal como se pode ver na figura 7.



ADMINISTRATIVO (M/F)
Empresa YYY (Coimbra)

Requisitos:

- Licenciatura ou mestrado em Gestão, Economia ou área idêntica;
- Fluência na língua inglesa (requisito obrigatório);
- Experiência anterior na área administrativa valorizada;
- Competências de comunicação verbal;
- Disponibilidade imediata.

Condições:

- Horário: 8h30 às 12h30 e das 14h30 às 18h30;
- Remuneração: 900€

Figura 7: Anúncio da empresa YYY

Fonte: Exemplo dado pela organização

Outra das fontes são os centros de emprego, neste caso o IEFP em que a empresa comunica ao Instituto de Emprego o tipo de candidato que pretende e este apresenta um vasto leque de candidatos e a empresa escolhe os mais indicados e segue com os processos de selecção, ou seja, os testes e as entrevistas.

A candidatura espontânea (anexo 4) é também uma fonte de recrutamento externo utilizada por esta empresa e esta está disponível no site da empresa. Neste caso não é necessário o envio do CV pois a candidatura já contém os dados pertinentes. Quando a candidatura estiver terminada submete-se automaticamente no site e a empresa tem acesso imediato a esta informação.

E por último, acede a processos de recrutamento e selecção anteriores que continuam na base de dados da empresa.

A triagem das candidaturas

Nesta fase a organização, após divulgação da vaga ao mercado de trabalho, começa a reunir os currículos e as candidaturas espontâneas que preenchem os pré-requisitos do cargo. O candidato será contactado telefonicamente e terá que responder a algumas perguntas como, o interesse em ocupar a vaga com um determinado horário ou uma escala de trabalho, ou se o candidato tem disponibilidade imediata (considerada uma mais-valia para o candidato). Caso o candidato corresponda ao perfil pretendido pela empresa, o processo de recrutamento e selecção avança e agendam uma entrevista.

A entrevista

A entrevista segue sempre a mesma estrutura e é possível e esta é realizada por um responsável da área dos RH da organização, ou seja, uma entrevista face a face. O responsável antes da entrevista tem que estar familiarizado com as características necessárias para a ocupação do cargo, como saber exactamente o papel que o candidato terá que desempenhar, e principalmente as capacidades e qualidades que o candidato tem que ter. Uma vez que tenha uma descrição exacta do emprego, deve também fazer uma descrição precisa do candidato ideal para esse emprego.

As perguntas são o alicerce de todo o processo de entrevista e é por isso que a empresa segue sempre a mesma estrutura, as únicas perguntas que acrescentam são dúvidas inerentes ao CV do candidato. As primeiras perguntas são directas e óbvias e tem o objectivo de manter uma atmosfera descontraída, são perguntas acerca da origem familiar, educação, habilitações e experiência profissional. Posteriormente o

responsável começa por colocar questões mais detalhadas relacionadas com a motivação, o entusiasmo, a capacidade de se adaptar ao pessoal existente, flexibilidade, disponibilidade para viajar se for necessário, estabilidade financeira, entre outras. Para ser mais fácil no momento de seleccionar, o responsável consoante vai fazendo as perguntas vai dando uma percentagem à resposta e esta percentagem tem um intervalo de 0% a 100% em que 0% é uma resposta negativa, 100% no caso de acertar correctamente e entre 0% e 100% para outras respostas. Explicado o processo da entrevista, apresentaremos seguidamente o esquema de perguntas usado pelo responsável de RH.

- Diga-me qualquer coisa acerca de si.
- Que interesses exteriores ao trabalho tem?
- Alguma vez teve uma posição de autoridade na escola, na universidade ou na vida social?
- Como se sente ao assumir responsabilidades?
- Como se dá com outras pessoas?
- Quais considera ser os seus principais pontos fortes?
- Quais considera ser os seus principais pontos fracos?
- Como gostaria de se ver dentro de 5 anos?
- Porque escolheu este curso?
- Acha que o que aprendeu lhe foi útil no emprego?
- Quais as disciplinas que mais gostou?
- Porque anda à procura de outro emprego?
- Porque saiu da anterior empresa?
- O que sabe acerca da nossa empresa?
- Porque pensa que seria melhor que os outros candidatos?
- Quando estaria disponível para começar?
- Qual o momento de que mais se orgulha?
- Qual foi o seu pior momento?
- Há mais alguma coisa que gostaria de dizer acerca de si ou que gostaria de perguntar?

Há momentos em que o entrevistador faz perguntas suplementares, como por exemplo se as respostas dos candidatos não lhe dizem o que precisa de saber. Assim que a entrevista termina, o responsável dos RH

toma as suas notas sobre as várias capacidades que o candidato demonstrou ter, e analisa se cumpriu as qualidades e habilitações essenciais que estabeleceu.

A decisão

Uma vez terminadas as entrevistas, o responsável dos RH apresenta o candidato que achou o mais adequado para o cargo ao responsável hierárquico e este agenda uma entrevista de forma a verificar as qualidades do novo colaborador. Esta entrevista tem como objectivo apresentar concretamente as características do cargo, as funções que irá desempenhar e as condições.

8.3. Análise comparativa entre as práticas de recrutamento e selecção de uma instituição pública e uma instituição privada

É importante salientar a comparação entre as práticas de recrutamento e selecção de uma instituição pública e uma instituição privada e assim termos uma noção de como são efectuadas estas práticas pelos dois tipos de organizações existentes. Apesar de o processo ser idêntico nas duas organizações, a execução de cada etapa é diferente de empresa para empresa em que as maiores diferenças verificam-se na prospecção interna e na prospecção externa, visto que a instituição pública dá preferência à prospecção externa, e a empresa privada dá preferência à prospecção externa.

	Comparação
Processo de recrutamento e selecção	Concluimos que o processo é idêntico, a única diferença evidente deve-se ao facto de o IEFP não recrutar externamente, enquanto que a empresa YYY utiliza, na maiorias das vezes, o recrutamento externo.
Definição da função	A instituição pública é mais rigorosa quanto à definição da função, principalmente no facto de aceitar apenas colaboradores internos. Outra das grandes diferenças é que o IEFP exige no mínimo 4 anos de experiência profissional enquanto que na instituição privada valorizam o facto de o candidato ter experiência profissional mas não é um factor eliminatório.
Prospecção interna	Utilizada sempre pela instituição pública (mobilidade), enquanto que na privada é utilizada apenas para recrutar chefes ou quadros superiores (promoção).
Prospecção externa	A maior discrepância é que não é usada pela instituição pública, apenas pela privada.
Triagem de candidaturas	Quanto ao prazo de candidatura, no IEFP tem uma duração mais curta do que na instituição privada. Para complementar o IEFP pede uma série de documentos enquanto que na instituição privada não é

	necessário.
Métodos de selecção	Os métodos são os mesmos mas o IEFP dá mais importância às características do candidato especificadas na candidatura e portanto a entrevista não tem tantas perguntas. No caso, da empresa YYY, dá mais importância à informação recolhida na entrevista.
Decisão	O método de decisão é semelhante, a única diferença evidente é que no caso da instituição pública é necessário o envio de uma proposta ao director geral de Lisboa o que pode demorar algum tempo.

Quadro 7: Análise comparativa do processo de recrutamento e selecção numa instituição pública e numa instituição privada

Fonte: Elaboração própria

Ao longo de todo o processo de recrutamento e selecção, a instituição pública apresenta um método mais rigoroso, apesar de ser um método que realiza com os colaboradores que já trabalham na sua organização. Quando a instituição realizava o recrutamento externo, o método era mais demorado e com mais métodos de selecção.

A fonte principal do recrutamento interno da instituição pública, é a mobilidade dos funcionários, ou seja, centra-se na movimentação do pessoal e afecta as suas posições competitivas. Normalmente, esta mobilidade melhora o desempenho do colaborador e também da equipa de trabalho, para o caso de haver novamente recrutamento interno, a instituição pública recorre aos trabalhadores com o melhor desempenho.

Quanto à empresa privada, o facto que recorrer ao recrutamento externo, traz “sangue novo” para a organização, ou seja, mais ideias e mais criatividade. Contudo, é necessário ter atenção se está a contratar a pessoa mais indicada para o cargo e no caso de o processo de recrutamento não correr conforme planeado, o melhor é recorrer a uma segunda tentativa. É preferível perder mais algum tempo no recrutamento, do que contratar alguém que não é indicado para o cargo.

Os métodos de selecção são idênticos, apesar de a entrevista na instituição pública ser mais curta que a entrevista da empresa privada, esta discrepância deve-se ao facto de a instituição pública já conhecer os

seus colaboradores enquanto que na empresa privada, a informação sobre o candidato é pouca e portanto a entrevista serve para recolher o máximo de informação sobre ele.

9. Conclusão

À medida que os desafios da sociedade se tornaram mais complexos, as empresas responderam proporcionalmente e com avanços consideráveis. Uma das áreas em que se verificaram maiores progressos foi a gestão dos recursos humanos.

Actualmente são colocados muitos desafios à gestão dos recursos humanos. Estes desafios incluem, naturalmente, as actividades tradicionais desta área: identificar, recrutar e manter as pessoas com o perfil adequado e com um conjunto de aptidões que sirvam a empresa no curto e no médio prazo, mas não será suficiente.

Com este relatório pretendi abordar a importância das pessoas numa organização. No entanto, as empresas que tiverem processos de recrutamento e selecção mais elaborados, apesar de demorarem mais tempo, são os que conseguem seleccionar e reter os melhores colaboradores portanto é um processo com muitos detalhes mas que são todos importantes. Percebe-se que o responsável dos RH tem uma grande responsabilidade no recrutamento e selecção dos candidatos para uma vaga na empresa.

É importante a organização perceber se a pessoa tem o perfil adequado àquela função, mas também perceber se tem características pessoais específicas que lhe permitam desenvolver uma linha com os objectivos e visão da empresa. O perfil adequado do candidato verifica-se através dos aspectos técnicos e físicos e pessoais, sendo que os técnicos são o conhecimento, a experiência e os idiomas falados, e os aspectos pessoais e físicos, é saber o grau de comunicação da pessoa, se tem uma personalidade forte, se tem postura, a sua imagem e entre outros. A comunicação realizada entre as duas partes, nomeadamente na entrevista, tem que ser clara e objectiva, para que os processos satisfaçam a necessidade para a qual se está a recrutar.

O presente relatório resultou da descrição e análise das etapas do processo de recrutamento numa instituição pública e numa empresa privada, e as conclusões que podemos retirar da análise comparativa é que uma instituição pública dá mais valor aos seus recursos humanos enquanto na privada dão valor a novas pessoas e portanto com novos conhecimentos, até porque nas instituições públicas é mais usual a

empresa celebrar um contrato sem termo com o seu colaborador enquanto na privada o mais usual é um contrato a termo.

Apesar de a instituição pública utilizar o recrutamento interno, este não é realizado ocasionalmente e portanto há pouca rotatividade de pessoal dentro desta organização e não há novas ideias, nem pessoas novas. Como se viu anteriormente, apenas uma pessoa tem uma idade inferior a 29 anos, e o IEPF deveria rever esta situação. É necessário conservar os colaboradores mais antigos mas também deveriam recrutar mais colaboradores jovens, pois estes podem tornar-se mais eficazes e aprender mais rapidamente a executar uma função. A missão da instituição define que o principal objectivo é fomentar o emprego, principalmente na faixa etária entre os 18 anos e os 30 anos, e portanto uma sugestão que poderemos dar a esta instituição é que dê o exemplo às outras empresas e comece a recrutar externamente e principalmente jovens.

Referências Bibliográficas

Almeida, Filipe — Gestão de Recursos Humanos, adaptado de Lisboa, João; Coelho, Arnaldo; Coelho, Filipe; Almeida, Filipe, Introdução à Gestão de Organizações. 3ª Edição. 2011. Porto.

Carless, Sally A. — Graduate Recruitment and Selection in Australia. *International Journal of Selection and Assessment*. 2007. Pp. 153-166.

Caldwell, Cam; Truong, Do X.; Linh, Pham T.; Tuan, Anh — Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship. *Journal of Business Ethics*. 2ª Edição. 2011. Pp. 171-182.

Campos, Ana Paula; Cardadeiro, Filomena; Esteves, Maria João — Organização e Gestão Empresarial 11ºano. 3ª Edição. 2008. Lisboa.

Cunha, Miguel Pina; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cabral-Cardoso, Carlos; Marques, Carlos Alves; Gomes, Jorge F.S. — Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano. 2ª Edição. 2012. Lisboa.

Harris, Christopher M. — Strategic Human Resource Management at the Crossroads: relationships among human resource capital, overlapping tenure, behaviors, and performance. Graduate School of The University of Texas. 2009. Pp. 1 – 148.

Klotzi, Anthony C.; Veiga, Serge P. da Motta; Buckley, M. Ronald; Gavin, Mark B. —The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. *Journal of Organizational Behavior*. 2013. Pp. 104–119.

Peretti, Jean-Marie — Recursos Humanos. 3ª Edição. 2007. Lisboa.

Sousa, Maria João; Duarte, Teresa; Sanches, Pedro G.; Gomes, Jorge — Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas. 1ª Edição. 2006. Lisboa.

Kóvacs, I. (1990) — “Modernização Tecnológica e Inovação Organizacional na Indústria Portuguesa”, *Revista do Centro de Estudos Economia e Sociedade*, nº2, Maio, pp. 157- 175.

Cibergrafia

Candidatura Espontânea da SONAE — <http://www.sonae.pt/pt/pessoas/opportunidades-de-carreira/candidaturas-espontaneas/direcoes-de-estrutura-central/> (21 de Junho de 2015)

Exemplo de um anúncio — <https://altapeloemprego.wordpress.com/opportunidades/ofertas-de-emprego/> (21 de Junho de 2015)

Imagem de capa para o tema Recrutamento e Selecção — <http://blog.acelerato.com/gestao/recrutamento-e-selecao-otimizando-o-processo-nas-organizacoes/> (15 de Julho de 2015)

Recursos Humanos do IEFP — <https://www.iefp.pt/recursos-humanos> (29 de Junho de 2015)

Legislação

Decreto-Lei n.º 519, de 29 de Dezembro, Diário da República — Cria o IEFP.

Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho, Diário da República — Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. 2014.

Lei n.º 82-B/2014, de 31 de Dezembro, Diário da República — Orçamento do Estado para 2015.

Portaria n.º 106/2013 — Cria a Medida Estímulo 2013.

Portaria n.º 204-A/2013 — Cria a Medida de Apoio à Contratação via reembolso da Taxa Social Única.

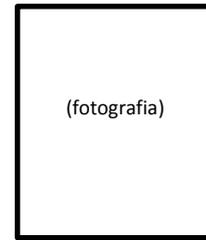
Regulamento Específico da Medida Estímulo 2013 — Define os procedimentos necessários à execução da Medida Estímulo 2013.

Outras bibliografias

Relatório de Actividades do IEFP em 2014

Anexo I - Questionário

**Dossier de
Candidatura
de**



Nome: _____

Apelido: _____

Morada: _____

Telefone: _____

Data de Nascimento: _____

Nacionalidade: _____

Estado Civil: _____

Filhos (Idade): _____

Profissão: _____

Situação militar: _____

Habilitações Literárias		
Estudos	Diplomas	Datas
Formações Complementares		
Frequenta actualmente algum curso? Qual?		

Para analisar a sua candidatura em condições favoráveis algumas informações mais detalhadas são para nós importantes

Estágios de experiência profissional		
Datas	Empresa (nome, morada, actividade, efectividade)	Título da Função desempenhada

Línguas estrangeiras faladas correntemente	Estadias no estrangeiro (Locais, duração)
Outras línguas conhecidas (lidas, escritas)	

Último lugar ocupado	
Responsabilidades principais, trabalhos efectuados e pessoas a seu encargo	Motivo da mudança
Quais as iniciativas que tomou e que domínio específico?	

Perspectivas de Carreira

Indique os motivos da sua candidatura e as funções que pensa estar mais apto a desempenhar

Qual a orientação que pretende dar à sua carreira a curto e a longo prazo?

Diversos

Quais os seus passatempos preferidos fora da vida profissional?

Como conheceu ou contactou com x ...?

Tem parentesco ou relações com x...? ou no grupo x...?

Local de trabalho preferido.

Aceitaria deslocações (duração e frequência)?

Remuneração anual bruta actual:

Desejada:

Número da Segurança Social:

Disponível a partir de:

Outras observações:

Anexo 2 – Mapa de Encargos Transitados

Anexo 3 – Formulário da Candidatura (IEFP)

Diretor de Serviços da Direção de Serviços de Emprego e Formação Profissional
INFORMAÇÃO PESSOAL

***Nome completo**

***Morada**

***Código postal**

 Introduza o código postal no seguinte formato: 1234-567 Localidade

Telefone(s)

***Telemóvel**

 O número de telemóvel deve começar por 91, 92, 93, 96

***Endereço eletrónico**

*Nacionalidade

*Data de nascimento

A resposta deve ser menor ou igual 1996/12/31

 / /

*Sexo

Feminino Masculino

*

Documento de identificação

Escolha uma das seguintes respostas

Introduza o documento de identificação digitalizado

Submeta um ficheiro

Submeter:

 Submeter documento de identificação digitalizado

*NIF

Cada resposta deve ter pelo menos 100000000

Neste campo só podem ser introduzidos números inteiros.

Diretor de Serviços da Direção de Serviços de Emprego e Formação Profissional
NÍVEL HABILITACIONAL

Licenciatura

***Data conclusão licenciatura**

A resposta deve ser menor ou igual 2014/12/31

Ano ▼ / Mês ▼ / Dia ▼

***Designação da licenciatura**

Indicação do nível habilitacional, bem como, da área de formação/especialização académica

Selecione todas as que se apliquem

Doutoramento

Mestrado

***Data conclusão mestrado**

A resposta deve ser menor ou igual 2014/12/31

Ano ▼ / Mês ▼ / Dia ▼

***Designação do mestrado**

***Data conclusão doutoramento**

A resposta deve ser menor ou igual 2014/12/31

Ano ▼	/	Mês ▼	/	Dia ▼
-------	---	-------	---	-------

***Designação do doutoramento**

Diretor de Serviços da Direção de Serviços de Emprego e Formação Profissional
RELAÇÃO JURÍDICA DE EMPREGO PÚBLICO (RJEP)

***Relação jurídica de emprego público (RJEP)**

Escolha uma das seguintes respostas

- Trabalhador do IEFP (informação disponível em <http://rhself>)
- Trabalhador oriundo de outro organismo

Diretor de Serviços da Direção de Serviços de Emprego e Formação Profissional
RELAÇÃO JURÍDICA DE EMPREGO PÚBLICO (RJEP)

***Relação jurídica de emprego público (RJEP)**

Escolha uma das seguintes respostas

- Trabalhador do IEFP (informação disponível em <http://rhself>)
- Trabalhador oriundo de outro organismo

***N.º trabalhador**

Neste campo só podem ser introduzidos números inteiros.

***Unidade Orgânica atual**

***Carreira**

***Data de início na carreira**

A resposta deve ser menor ou igual 2014/12/31

Ano ▼	/	Mês ▼	/	Dia ▼
-------	---	-------	---	-------

***Categoria**

***Data de início na categoria**

A resposta deve ser menor ou igual 2014/12/31

Ano ▼ / Mês ▼ / Dia ▼

Cargo que exerce atualmente (quando aplicável)

Data de início do cargo

A resposta deve ser menor ou igual 2014/12/31

Ano ▼ / Mês ▼ / Dia ▼

***Detentor de 6 anos de experiência profissional em funções, cargos, carreiras ou categorias (n.º 1 do artigo 20.º da Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro)**

Sim Não

Diretor de Serviços da Direção de Serviços de Emprego e Formação Profissional
RELAÇÃO JURÍDICA DE EMPREGO PÚBLICO (RJEP)

***Relação jurídica de emprego público (RJEP)**

Escolha uma das seguintes respostas

- Trabalhador do IEPF (informação disponível em <http://rhself>)
- Trabalhador oriundo de outro organismo

***Designação do organismo atual**

***Natureza do vínculo**

 (Ex: Contrato de trabalho em funções públicas; Nomeação)

***Carreira**

***Data de início na carreira**

A resposta deve ser menor ou igual 2014/12/31

Ano	▼	/	Mês	▼	/	Dia	▼
-----	---	---	-----	---	---	-----	---

***Categoria**

***Data de início na categoria**

A resposta deve ser menor ou igual 2014/12/31

Ano ▼	/	Mês ▼	/	Dia ▼
-------	---	-------	---	-------

Cargo que exerce atualmente (quando aplicável)

Data de início do cargo

A resposta deve ser menor ou igual 2014/12/31

Ano ▼	/	Mês ▼	/	Dia ▼
-------	---	-------	---	-------

***Detentor de 6 anos de experiência profissional em funções, cargos, carreiras ou categorias (n.º 1 do artigo 20.º da Lei n.º 2/2004 de 15 de janeiro)**

Sim Não

Submeter declaração a comprovar os dados mencionados e autenticados pelo serviço de origem

Submeta um ficheiro

Submeter:

Diretor de Serviços da Direção de Serviços de Emprego e Formação Profissional
FORMAÇÃO PROFISSIONAL

*

Indicação de cada ação de formação/seminário/conferência, que considere relevante para a função

(Inclui participação em seminários, formações de curta duração, formações específicas, pós-graduações, congressos e conferências)



Ex: Ação de Formação Profissional “Organização do Trabalho e Gestão do Tempo”, 27 a 29 de Maio de 2002, duração de 18 horas,

Curso de “Formação Pedagógica Inicial de Formadores”, 28 de Maio a 26 de Junho de 2001, duração de 90 horas

34º Encontro Nacional da APG e XXV Eurolatino, sobre “Competitividade, Produtividade, Modernidade”, realizado no Centro Escolar Turístico e Hoteleiro do Estoril de 15 a 16 de Novembro de 2001.

33º Encontro Nacional da APG sobre “Gestão do Conhecimento Viagem das Empresas para o Futuro”, realizado no Centro de Reuniões da FIL, no Parque das Nações de 22 a 23 de Novembro de 2000.

***N.º total de horas**

Só deverão ser introduzidos números neste campo.

-  Inclui participação em seminários, formações de curta duração, formações específicas, pós-graduações, congressos e conferências, considerados relevantes para a função.

Formação Específica para Dirigentes da Administração Pública - CADAP

Submeta no máximo um ficheiro

Submeter:

-  (Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro e n.º 7 do artigo 2.º da Portaria n.º 146/2011, de 7 de abril)

Caso tenha concluído com sucesso este curso é obrigatório o envio de certificado digitalizado / submeter. Se não possuir este certificado, prossegue o preenchimento do formulário no campo seguinte.

Diretor de Serviços da Direção de Serviços de Emprego e Formação Profissional
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

Pretende-se que selecione, do seu percurso profissional, um máximo de 10 funções ou atividades desenvolvidas, que considere relevantes para o exercício do cargo a que se candidata.

Deverá começar por indicar o número de atividades que vai registar em “N.º de funções ou atividades desenvolvidas”.

Seguidamente deverá introduzir, a data de início e a data fim para cada atividade, por ordem cronológica decrescente.

E finalmente, no campo “Funções e ou cargos desempenhados da atividade (n.º ?)” deverá descrever sucintamente as funções e ou cargos desempenhados considerados mais significativos para o exercício do cargo a que se candidata.

***N.º de funções ou atividades desenvolvidas (1 a 10)**

Só deverão ser introduzidos números neste campo.

Cada resposta deve estar entre 1 e 10

Data de início da atividade 1

A resposta deve ser menor ou igual 2014/12/31

Ano ▼ / Mês ▼ / Dia ▼

Data de fim da atividade 1

A resposta deve ser menor ou igual 2014/12/31

Ano ▼ / Mês ▼ / Dia ▼

Funções e ou cargos desempenhados da atividade 1



Ex: Técnica Superior do mapa de Pessoal do IEFP, I.P., Instituto do Emprego e Formação Profissional, nomeada em regime de substituição no cargo de Diretora do Gabinete de Planeamento e Controlo de Gestão, com as seguintes atribuições: Proceder à recolha, tratamento e sistematização da informação de gestão e da atividade;

Implementar indicadores de gestão e de atividade, nomeadamente nas componentes de acesso e produção, qualidade assistencial, económico-financeira, satisfação dos utentes e recursos humanos;

Gerir, em articulação com Departamento de Recursos Humanos, o sistema de avaliação de desempenho, em todas as suas vertentes;

Coordenar a preparação da proposta do Quadro de Avaliação e Responsabilização e do plano de atividades e acompanhar a sua execução.

Indique neste campo outros elementos que considere passíveis de influir na apreciação do seu mérito



Diretor de Serviços da Direção de Serviços de Emprego e Formação Profissional
REQUERIMENTO

Requerimento

Submeta um ficheiro

Submeter:

-  O candidato deverá submeter o requerimento dirigido ao Presidente do Conselho Diretivo do IEFP, I.P., datado e assinado, com menção expressa dos seguintes elementos:
- a) Indicação da Referência/Código do concurso a que se candidata;
 - b) Identificação completa (nome, filiação, data de nascimento, número e data do Bilhete de Identidade ou Cartão de Cidadão e serviço que o emitiu, local de residência, código postal e telefone para contacto);
 - c) Indicação do nível habilitacional, bem como da área de formação/especialização académica e profissional;
 - d) Indicação da carreira e/ou cargo que exerce, bem como do tempo de serviço na carreira, categoria e/ou cargo e no exercício em funções públicas;
 - e) Menção de que o candidato declara, sob compromisso de honra, serem verdadeiros os elementos ou factos constantes do requerimento e da candidatura.

Submeter requerimento com os dados mencionados e devidamente assinado.

O seu formulário de candidatura foi gravado com sucesso.

Neste momento, pode imprimir e/ou exportar para PDF e guardar a candidatura que acabou de formalizar, clicando abaixo na frase "Imprimir as suas respostas".

Depois de fechar este ecrã, **esta opção deixa de estar disponível.**

Imprimir as suas respostas.

<http://www.iefp.pt>

Anexo 4 – Candidatura espontânea (empresa YY)

Identificação

Candidato

Nome Completo: _____ Data Nascimento: ____-__-__

Estado Civil: _____ Nacionalidade: _____ Sexo: _____

Nº de B.I.: _____ Nº Contribuinte: _____

Carta de Condução: _____ Categoria: _____

Situação Familiar

Nome conjugue: _____ Idade: ____ Nº Filhos: _____

Profissão: _____

Residência

Pais: _____ Morada 1: _____

Distrito: _____ Morada 2: _____

Concelho: _____ Localidade: _____

Freguesia: _____ Código Postal: _____-_____

Contactos

Telefone: _____ Telemóvel: _____ E-mail: _____

Habilitações Literárias

Habilitações Literárias/Académicas: _____ Média: _____

Ensino Superior

Curso: _____ Ramo: _____ Média Final: _____

Escola: _____ Localidade: _____

Cursos Técnico-Profissionais

Curso: _____ Duração: _____ Média Final: _____

Local: _____

Conhecimentos Especiais

Nível de inglês: _____ (opção nenhum, baixo, médio ou elevado)

Nível de alemão: _____

Nível de francês: _____

Nível de espanhol: _____

Outras línguas: _____

Situação Profissional

Profissão Actual: _____

Lista de funções profissionais já exercidas (ordem cronológica)

Entidade empregadora: _____ Função Exercida: _____

Duração : _____ Motivo saída: _____

Entidade empregadora: _____ Função Exercida: _____

Duração : _____ Motivo saída: _____

Entidade empregadora: _____ Função Exercida: _____

Duração : _____ Motivo saída: _____

Entidade empregadora: _____ Função Exercida: _____

Duração : _____ Motivo saída: _____