



## **Técnico/a Administrativo/a - nível de formação IV**

Manual de (0677) - Recursos Humanos - Processos de Recrutamento,  
Seleção e Admissão

**Entidade Formadora:** Centro de Formação Profissional e  
Desenvolvimento Rural Kolping

**Formadora:** Olívia Bernardino

2 de maio de 2013



## Índice

Introdução.....	2
<input type="checkbox"/> Público-alvo .....	2
<input type="checkbox"/> Objectivos Gerais .....	3
<input type="checkbox"/> Objectivos Específicos .....	3
<input type="checkbox"/> Benefícios e condições de utilização.....	3
Desenvolvimento dos conteúdos.....	4
Bibliografia.....	31
Anexos .....	32

## Introdução

### ☒ Público-alvo

A Formação Modular Certificada visa o desenvolvimento de um suporte privilegiado para a flexibilização e diversificação da oferta de formação contínua, integrada no Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), com vista ao completamento e à construção progressiva de uma qualificação profissional.

### Destinatários

Esta formação destina-se a ativos empregados ou desempregados, que pretendam desenvolver competências em alguns domínios de âmbito geral ou específico.

### Certificação

Esta ação de formação confere a atribuição de um certificado de qualificações.



## **Organização Curricular**

A Formação Modular Certificada tem por base as unidades de formação de curta duração (UFCD), de 25 ou 50 horas, constantes do CNQ e destina-se a aperfeiçoar os conhecimentos e competências dos candidatos, podendo ser, igualmente, utilizada em processos de reciclagem e reconversão profissional, nomeadamente, no âmbito da Modalidade de Intervenção Vida Ativa, proporcionado, deste modo, a aquisição dos conhecimentos necessários à integração num mercado de trabalho cada vez mais exigente e competitivo.

Esta modalidade de formação traduz-se, assim, numa resposta individualizada, organizada com base nas necessidades e disponibilidade dos candidatos, podendo ser desenvolvida em horário pós-laboral.

**Fonte:** <http://portugalkolping.wix.com/kolping#!formação> e [www.ANQEP.pt](http://www.ANQEP.pt), consultada a 2 de maio de 2013.

## **☑ Objetivo Geral**

- Executar tarefas de apoio administrativo ao recrutamento, seleção e admissão de pessoal.

## **☑ Objetivos Específicos**

- Reconhecer a importância do recrutamento, seleção e admissão de pessoal nas instituições/organizações;
- Distinguir os diferentes tipos de recrutamento nas instituições/organizações;
- Distinguir e identificar diferentes fontes de recrutamento;
- Elaborar um Curriculum Vitae e uma Carta de Apresentação;
- Compreender os diferentes tipos de testes e provas, entrevistas e dinâmicas de grupo no processo de seleção;
- Compreender os diferentes passos na admissão de pessoal;
- Reconhecer a importância da criação da base de dados do pessoal e sua manutenção.

## **☑ Benefícios e condições de utilização**

O manual deverá servir como complemento às sessões ministradas, quer teóricas, quer práticas. Ao longo das sessões serão fornecidas informações complementares dos conteúdos abordados.

Manual (0677) – Recursos Humanos - Processos de Recrutamento, Seleção e Admissão



Será fornecido em suporte papel e via mail a todos os formandos.

Os formandos poderão solicitar material de apoio complementar, se necessário.

As abreviaturas utilizadas serão previamente explicadas.

## Desenvolvimento dos conteúdos

As sessões serão dadas com recurso a:

- Apresentação em *Microsoft PowerPoint* dos temas abordados;
- Filmes enquadrados nos conteúdos abordados;
- Exposição oral e diálogo/discussão com os formandos, recorrendo a material audiovisual;
- Material de suporte à formação, como por exemplo textos complementares.

A avaliação será contínua, através de pergunta/resposta, observação direta, dinâmicas de grupo, e sumativa, através de um teste de avaliação final de conhecimentos.

Os formandos serão avaliados pelo desempenho individual e grupal, bem como as competências técnicas, comportamentais e motivacionais de cada um e do coletivo.

A avaliação final do módulo será cotada da seguinte forma:

- Domínio Cognitivo (60%)
- Domínio Comportamental (40%)

### Avaliação sumativa - teste de avaliação de conhecimentos

O teste de avaliação sumativa terá 5 questões de escolha múltipla, valendo 2 valores cada uma. Terá também uma pergunta de desenvolvimento, valendo 10 valores (ver anexo I).



## Técnicas de Recursos Humanos

- ◆ A diferença entre recrutar e selecionar
- ◆ Necessidades de recrutamento
  - Diferentes tipos de recrutamento (interno, externo e misto)

Recrutamento e seleção são fases do mesmo processo. O **recrutamento** consiste na procura de pessoas e a **seleção** na escolha entre as pessoas interessadas em ocupar um determinado lugar na instituição/organização.

Quais os objetivos diretos e indiretos para justificar um processo de Recrutamento e Seleção?

### Diretos:

- ⇒ Preencher vagas em aberto;
- ⇒ Recolocar profissionais dentro da própria empresa;
- ⇒ Encontrar o profissional mais adequado para a necessidade da empresa.

### Indiretos:

- ⇒ Contratar talentos que farão a diferença no negócio da empresa;
- ⇒ Reduzir promoções ou contratações por indicações, parentescos ou favoritismos, profissionalizando cada vez mais a equipa.

### **Dinâmica de grupo I - O abrigo (ver anexo II)**

Nem sempre, porém, a cada vaga corresponde o recrutamento de um substituto. A organização/instituição pode ter outras opções:

- reorganização do trabalho de tal forma que os trabalhadores restantes possam fazer o trabalho;
- recurso a horas extraordinárias;
- automatização do trabalho;
- horário flexível;
- contratação a tempo parcial;



- recurso à subcontratação;
- uso de agências: ex. empresas de segurança e limpezas.

Se, e apesar das alternativas enunciadas, a instituição/organização decidiu recrutar, há que ter em conta as **seguintes questões**:

- em que consiste o trabalho;
- em que aspeto é diferente do desempenhado pelo anterior titular;
- quais os aspetos que especificam o tipo de candidatos;
- trabalho em equipa e tipo de liderança.

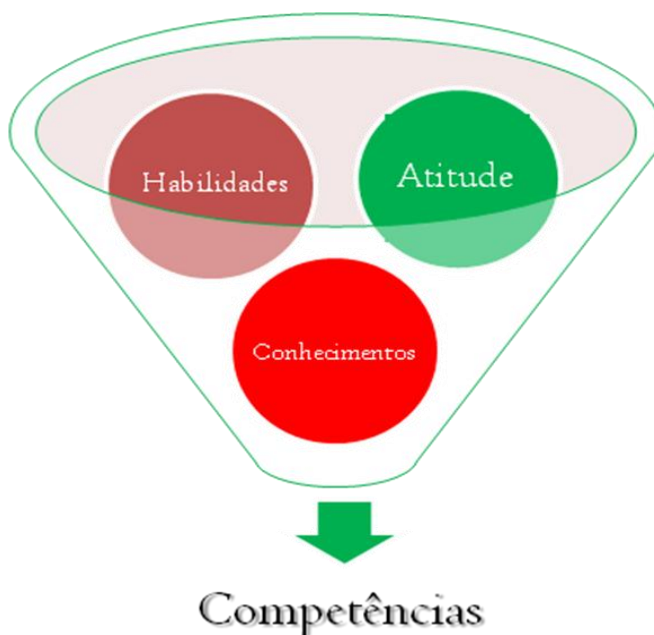


Torna-se assim necessário saber se existem candidatos no interior da instituição/organização e se é adequado recorrer a eles.

### Porquê recrutar?

- ⇒ O sucesso das organizações modernas está diretamente ligado aos seus **talentos**.
- ⇒ Detetar, atrair, reter e desenvolver talentos são funções altamente estratégicas da gestão de recursos humanos

### O que são competências?

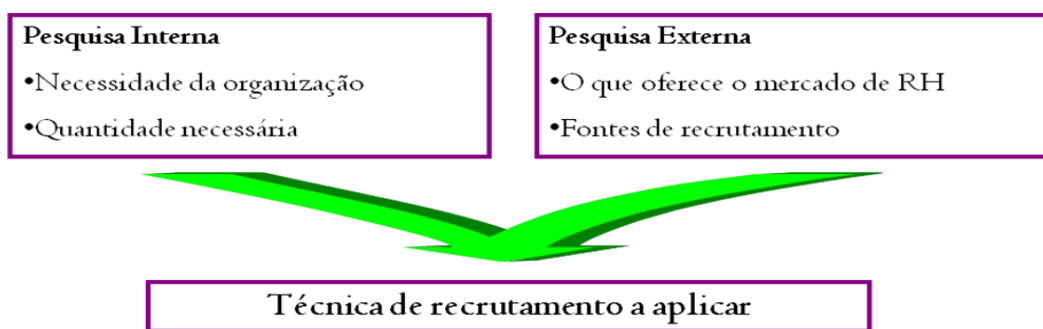


Conjunto de **conhecimentos**, **habilidades** e **atitudes** que possibilitam desempenhar determinada função na busca de resultados concretos.

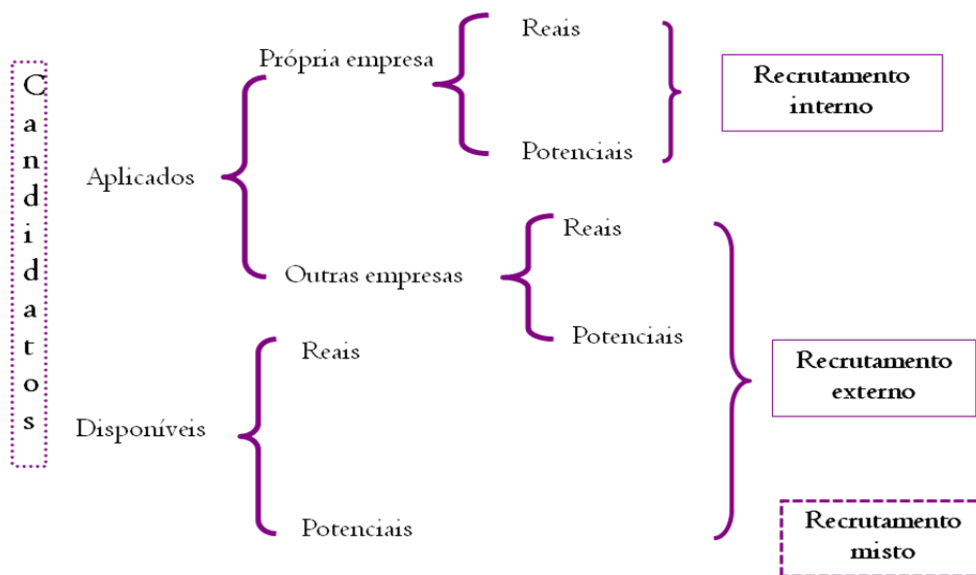


- ⇒ **Conhecimento:** informação adquirida através de estudos ou pela experiência: **Saber/Saber**
- ⇒ **Habilidade:** é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela instituição/organização: **Saber Fazer**
- ⇒ **Atitude:** comportamento manifesto que envolve habilidade e traços de personalidade, diretamente relacionado com o querer e a ação: **Saber Ser/Saber Estar**

Como é feito o planeamento para recrutar?



- ⇒ Ordem de serviço (solicitação de pessoal);
- ⇒ Divulgar os requisitos da vaga existente;
- ⇒ Procurar candidatos com o perfil desejado (Curriculum Vitae e Carta de Apresentação/Motivação);
- ⇒ Depende do setor que possui a vaga;
- ⇒ Varia conforme a instituição/organização.





### **O recrutamento interno:**

- ⇒ Realizado com colaboradores da instituição/organização;
- ⇒ Exige intensa e contínua coordenação de RH e demais setores;
- ⇒ Valoriza os colaboradores que já fazem parte da organização, motivando a equipa. É mais assertivo, pois já é conhecida a forma de trabalho de um colaborador, diferente de uma pessoa nova;
- ⇒ Deve-se tomar cuidado para o recrutamento não soar a favorecimento de alguém.

### **Indicações do recrutamento interno**

- Programa de desenvolvimento de pessoal;
- Transferência;
- Promoção;
- Transferência com promoção;
- Plano de carreira.

O **recrutamento interno depende** de testes de seleção, da avaliação de desempenho, de programas de treino e aperfeiçoamento, das condições de promoção e substituição, da análise e descrição de cargos e de planos de carreira.

### **Vantagens do recrutamento interno**

- ⇒ Aproveita os investimentos em formação;
- ⇒ Desenvolve a competição sadia entre os funcionários;
- ⇒ Maior índice de validade e de segurança;
- ⇒ Motivação dos funcionários;
- ⇒ Mais rápido;
- ⇒ Mais económico.

### **Desvantagens do recrutamento interno**

- ⇒ Os não promovidos ficam frustrados;





- ⇒ Líderes inseguros vetam a ascensão dos subordinados;
- ⇒ Sucessivas promoções levam à estagnação;
- ⇒ Raciocínio direcionado para a cultura organizacional, gerando perda de criatividade;
- ⇒ Apenas os colaboradores que têm potencial são recompensados.

O **recrutamento externo** é feito para candidatos e não colaboradores da instituição/organização. Deve ser utilizado quando o recrutamento interno tenha fracassado ou para suprir a vaga que foi deixada em aberto pelo colaborador que participou de um recrutamento interno. Este tipo de recrutamento é menos económico, mais demorado e pode recrutar pessoas fora do perfil da empresa. Porém, em determinados casos é necessário em função da necessidade da atividade ou governação da instituição/organização.

#### **Técnicas de recrutamento externo**

- Banco de dados da empresa;
- Cartazes/anúncios na portaria;
- Outras empresas do ramo;
- Candidatos apresentados por funcionários;
- Sindicatos/Associações de classe;
- Entidades educacionais, escolas e universidades;
- Anúncio em Jornais, Revistas, etc...
- Agências de emprego, inclusivé as virtuais;
- Viagens para recrutamento em outros locais.

#### **Vantagens do recrutamento externo**

- ⇒ Traz “sangue” e experiências novas para a empresa;
- ⇒ Renova e enriquece os RH da organização;
- ⇒ Aproveita candidatos preparados por outras empresas ou por eles próprios.

#### **Desvantagens do recrutamento externo**

- ⇒ Menos seguro que o interno - candidatos desconhecidos;
- ⇒ Frustração para os colaboradores. Sentimento de deslealdade para com os da “casa”;
- ⇒ Afeta a política salarial da empresa;



- ⇒ Mais caro com despesas imediatas;
- ⇒ Mais demorado que o interno.

O **recrutamento misto** aborda fontes internas e externas de RH e é preferido pela maioria das empresas.

### **Tipos de recrutamento misto**

1. Recrutamento externo, seguido de interno;
2. Inicialmente recrutamento interno, seguido de externo;
3. Recrutamento externo e interno simultaneamente.

### **Dinâmica de grupo II - Anúncio de vagas (ver anexo II)**

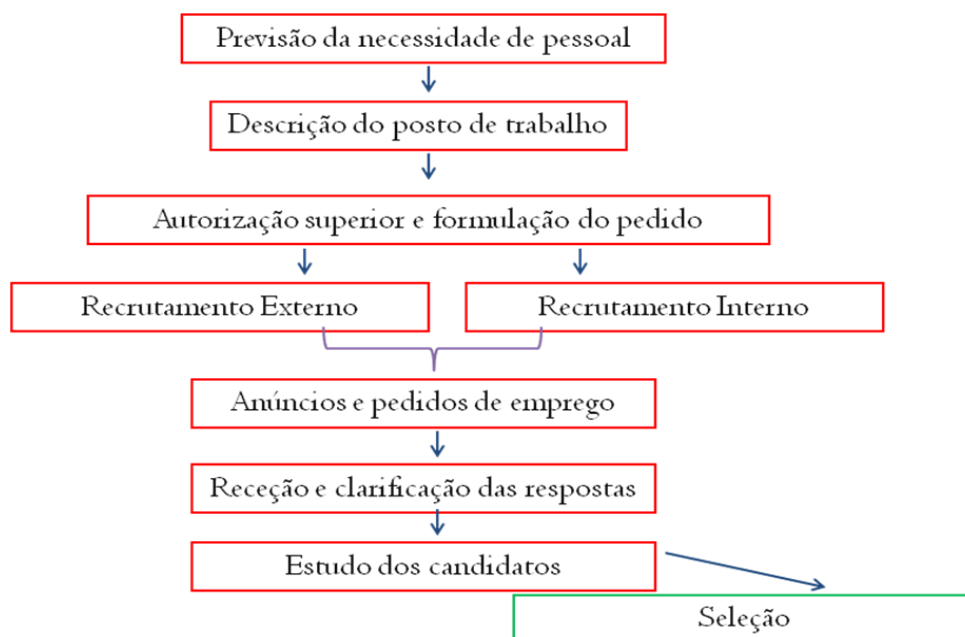


## Fases do recrutamento e seleção

- ◆ Diversas fontes de recrutamento
- ◆ Fases e instrumentos de seleção
  - Triagem curricular
  - Os testes e as entrevistas
  - Comunicação de resultados

### Diversas fontes de recrutamento

Em regra, **não existe uma opção prévia pelo recrutamento externo e interno**. Trata-se de um processo integrado no **planeamento estratégico**. O processo de recrutamento pode seguir as seguintes fases:



O problema básico do recrutamento é **diagnosticar e localizar as fontes de recursos humanos**, que lhe interessem especificamente, para nelas concentrar os seus esforços. Optar por recrutamento interno ou externo, não pode ser uma escolha arbitrária, mas antes uma **decisão consciente e ponderada**.

Existindo uma ou mais vagas, a Instituição/Organização pode tentar preenchê-la recorrendo aos seus colaboradores (**recrutamento interno**). Para isso pode recorrer à ordem de serviço, ao email institucional, ao quadro de avisos ou ainda marcar uma reunião, onde estejam



presentes os colaboradores, a Direção, a Gestão de Recursos Humanos e o Chefe de Departamento ou Divisão que terá a(s) vaga(s) em aberto.

O recrutamento interno permite ao colaborador:

- ➔ **Transferência** de setor, unidade ou departamento;
- ➔ **Reconversão na carreira** - exercício de uma nova atividade profissional;
- ➔ **Promoção** - ascensão a um cargo superior.

O recrutamento externo deve ser **agressivo, intenso** e recorrer ao **marketing** (material promocional, palestras, vídeos, ou visitas).



A instituição/organização deve ter uma boa imagem para atrair as “pessoas certas” (publicidade dos funcionários, qualidade da liderança, cultura, força da marca, modernidade, clima da organização, sistemas de promoção ou responsabilidade social).

*“Procuram-se homens para trabalho perigoso. Salários baixos, frio rigoroso, longos meses de completa escuridão, perigo constante, retorno duvidoso. Honra e reconhecimento em caso de sucesso”. Ernest Shckleton-1912*

**Então quais são as fontes de recrutamento externo?**

- ▶ **Anúncios** em jornais, revistas profissionais, estações de rádio e, por vezes, na televisão;
- ▶ **Outdoors ou tabuletas**. Ex: empresas de construção civil usam esse recurso com frequência, pondo tabuletas na entrada das obras. A vantagem é que seleciona candidatos que moram perto da obra;
- ▶ **Agências de emprego públicas ou privadas**. Existem várias agências em Portugal, por regra especializadas por profissões;
- ▶ **Consultorias em RH**;

Manual (0677) – Recursos Humanos - Processos de Recrutamento, Seleção e Admissão



- ▶ **Recomendação de candidatos** por parte de colaboradores da instituição/organização;
- ▶ **Sindicatos.** Em Portugal este processo não é por regra usado. Em muitos países, porém, as instituições/organizações, podem ter acordos com os sindicatos, no sentido de empregarem, de preferência, os desempregados, inscritos no sindicato;
- ▶ **Contacto com outras instituições/organizações** que atuam no mesmo mercado. Em alguns casos, esta cooperação leva à formação de empresas de recrutamento;
- ▶ **Nepotismo**, isto é, recrutamento e seleção de familiares. Trata-se de uma prática normal nas empresas familiares e muito frequente na administração pública. Neste caso o que está em causa não é o mérito relativo aos candidatos, mas a lealdade e a confiança pessoal;
- ▶ Avisos de concursos em **Diários da República**. Normalmente destinam-se a concursos para trabalhar na Administração Pública;
- ▶ **Candidaturas espontâneas:** São uma importante fonte de recrutamento, quer de candidatos ao primeiro emprego, quer de desempregados, quer ainda de profissionais à procura de valorização das suas carreiras profissionais;
- ▶ **Instituições diversas** (Sindicatos, Ongs, Associações, Igrejas ou Eventos);
- ▶ **Universidades, Institutos ou Escolas de Formação Profissional.** As Universidades, Institutos e outras escolas devem funcionar articuladas com o mercado de mão-de-obra; por vezes estabelecem parcerias e protocolos. As Escolas de Formação Profissional procuram estágios e colocações para os seus alunos, através de acordos e protocolos.
- ▶ **Estágios:**
  - **Curriculares**
  - **Estágios profissionais** - Estágios de 9 meses, para pessoas até aos 30 anos (inclusive), com nível de qualificação IV ou superior, e pessoas desempregadas à procura de novo emprego, com idade superior a 30 anos e nível de qualificação II ou superior, obtido há menos de 3 anos, tendo em vista promover a inserção dos jovens ou a reconversão profissional de desempregados.
  - **Medida Inov Jovem** - Estágios profissionais de 12 meses, em Pequenas e Médias Empresas (PME), com o objetivo de complementar e aperfeiçoar as competências socioprofissionais dos jovens com qualificação de nível superior, de forma a facilitar a sua inserção profissional.



- ▶ **Contrato emprego-inserção:** destina-se a desempregados, beneficiários de subsídio de desemprego ou subsídio social de desemprego.
- ▶ Realização, por desempregados subsidiados, de atividades socialmente úteis que satisfaçam necessidades locais e regionais, em entidades coletivas, públicas ou privadas sem fins lucrativos, durante um período máximo de 12 meses.
- ▶ **Programa Ocupacional (POC):** Proporcionar aos desempregados subsidiados ou carenciados uma ocupação socialmente útil, mantendo-os em contacto com outros trabalhadores e outras atividades.
- **Apoios:** Bolsa mensal complementar no valor de 20% do IAS\* para desempregados beneficiários de subsídio de desemprego ou de subsídio social de desemprego; despesas de transporte; subsídio de alimentação; seguro de acidentes pessoais.

\* Indexante dos Apoios Sociais (valor em 2013 - €419,22)

É frequente existirem erros no processo de recrutamento. Em seguida enumeram-se alguns:

- ⇒ Não planear o recrutamento;
- ⇒ Fator desespero, contratando rapidamente por falta de pessoal;
- ⇒ Recrutador mal preparado;
- ⇒ Não explicar corretamente as funções no anúncio;
- ⇒ Síndrome do “vai-esse-mesmo”;
- ⇒ Assumir sozinho a contratação.

### **Fases e instrumentos de seleção**

A **seleção** consiste, em primeiro lugar, na **comparação entre os perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função**. O ideal é que perfil e função se ajustem. Não interessa que as características dos candidatos sejam superiores às exigências da função.

O conteúdo do cargo é dado pela **análise e descrição de funções**, enquanto as características dos candidatos são dadas por determinadas técnicas e métodos de seleção.

Depois da comparação segue-se a decisão que é tomada pela direção da instituição/organização.



### Dinâmica de grupo III - Candidatura espontânea (ver anexo II)

#### Análise e descrição de funções

Esta é uma história sobre 4 pessoas:

Todo Mundo

Alguém

Qualquer Um

Ninguém



- ⇒ Havia um importante trabalho para ser feito e **Todo Mundo** tinha certeza de que **Alguém** o faria.
- ⇒ **Qualquer Um** poderia fazê-lo, mas **Ninguém** o fez.
- ⇒ **Alguém** se zangou, porque era um trabalho que **Todo Mundo** podia fazer.
- ⇒ **Todo Mundo** pensou que **Qualquer Um** poderia fazê-lo, mas **Ninguém** imaginou que **Todo Mundo** deixasse de fazê-lo.
- ⇒ No final **Todo Mundo** culpou **Alguém**, quando **Ninguém** fez o que **Qualquer Um** poderia ter feito.

O perfil de competências é o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação da instituição/organização.

Permite estabilizar um conjunto de atividades e tarefas.

#### Perfil de competências depende de:

- Caraterísticas Pessoais;
- Requisitos do Posto de Trabalho;
- Cultura Organizacional;
- Estilo de Gestão.

#### As competências podem ser:

- Competências de Liderança;
- Competências Técnico-profissionais;
- Competências Comportamentais.

A análise de funções é a investigação sistemática das tarefas, obrigações e responsabilidades de uma função e das competências necessárias para o seu desempenho adequado.





As competências podem ser:

- ▶ **Competências de liderança;**
- ▶ **Competências técnico-profissionais:** flexibilidade; criatividade; integridade; liderança; energia; empreendedorismo; capacidade para trabalhar em equipa; automotivação; saber comunicar; negociação e raciocínio lógico.
- ▶ **Competências comportamentais:** Saber Estar/Saber Ser; equilíbrio emocional, mesmo em situações de alta pressão.

Em Psicologia, **Inteligência Emocional (IE)** é um conceito que descreve a **capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e dos outros**, assim como a **capacidade de lidar com eles**.

David Goleman (1998) definiu inteligência emocional como “...a capacidade de **identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções**. Para ele, a IE é a maior responsável pelo sucesso dos indivíduos pois a maior parte das situações laborais é envolvida por relacionamentos entre as pessoas - ex. pessoas com IE mais desenvolvida têm mais facilidade de integração e relacionamento, adaptando-se com sucesso ao mercado de trabalho. São mais comunicativas e criativas e têm maior capacidade de adaptação à mudança.

David Goleman apresenta 5 níveis para caracterizar a IE:

1. **Auto-conhecimento emocional:** conhecimento que o ser humano tem de si próprio, incluindo dos seus sentimentos e intuição; autoconsciência.
2. **Controlo emocional:** capacidade de gerir as emoções, canalizando-as para uma manifestação adequada a cada situação.
3. **Auto-motivação:** direcionar emoções para a prossecução de objetivos estabelecidos; ser capaz de colocar os sentimentos ao nosso serviço.
4. **Empatia:** reconhecer as emoções no outro e saber colocar-se no seu lugar; compreender o outro para uma melhor gestão das relações.
5. **Relacionamentos interpessoais:** aptidão e facilidade de relacionamento; está associado em parte com a capacidade empática, e é um fator crítico nas organizações.

O **Quociente de Inteligência (QI)** e o **Quociente Emocional (QE)** são capacidades distintas mas não antagónicas. Pelo contrário, **deve-se procurar articular as competências intelectuais e as emocionais, usando a emoção para facilitar a razão e a razão para gerir funcionalmente a emoção**. Apesar de realidades separadas, há uma interdependência entre o nosso intelecto e os nossos sentimentos, o que revela a importância de dominar ambas as dimensões.

Manual (0677) – Recursos Humanos - Processos de Recrutamento, Seleção e Admissão





A análise de funções faz-se através das seguintes metodologias:

- **Entrevista** - o analista visita o local e fala com o trabalhador;
- **Observação Direta**;
- **Questionários** - é o método mais usado. Pelo menos um colaborador por função deve responder ao questionário.

A descrição das funções é um sumário e um retrato fiel das tarefas, objetivos e responsabilidades de uma determinada função. A **função** é o conjunto bem definido de atividades que pode ser atribuído a um só trabalhador da instituição/organização ou a vários e a **tarefa** é qualquer atividade em que se pode decompor uma função que requeira um esforço para atingir um objetivo.

A análise e descrição de funções é importante para o processo de recrutamento e seleção mas também para:

1. Formação Profissional;
2. Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho;
3. Avaliação de Desempenho;
4. Qualificação de Funções;
5. Gestão das Remunerações e Incentivos;
6. Melhoramento das Relações de Trabalho;
7. Motivação;
8. Planificação da Instituição/Organização.

### **Triagem curricular**

O primeiro passo na fase da seleção consiste na obtenção de informações sobre o cargo a preencher, através da análise do **Currículo Vitae (CV)** e da **Carta de Apresentação (CA)/Carta de Motivação (CM)**. Verifica-se a sua formação básica e sua experiência e compara-se com o que se requer para a vaga. Observa-se também a estabilidade do candidato. Ex: uma pessoa que fica muito pouco tempo em cada emprego poderá menos hipóteses de ficar admitido.

O CV funciona como um catálogo ou portefólio do candidato, é uma espécie de espelho que reflete, numa primeira instância, quem o candidato é. Pode considerar-se uma **peça de marketing pessoal** (as pessoas promovem a sua força de trabalho e uma possível oportunidade de trabalho numa instituição/organização).

O CV **está estruturado em várias secções**:

Manual (0677) – Recursos Humanos - Processos de Recrutamento, Seleção e Admissão



- Dados pessoais;
- Objetivos pretendidos;
- Formação académica e profissional;
- Experiência profissional;
- Capacidades e qualificações profissionais e pessoais;
- Informação adicional.

A Carta de Apresentação (CA) deve ser utilizada sempre que um CV for enviado. Deve ser breve, formal, simples e correta. As suas funções são quatro:

- Apresentar a candidatura;
- Informar do envio do CV;
- Explicar qual a motivação para o cargo;
- Pedir a realização de uma entrevista.

Pode ser pedida uma Carta de Motivação (CM) ao candidato, com o objetivo de perceber quais os motivos que o levam a concorrer para uma determinada vaga.

### **Dinâmica de grupo IV - CV e CA (ver anexo II)**

Dependendo do tipo de concurso, na triagem curricular também é considerada a análise do:

- **Boletim de candidatura;**
- **Requerimento;**
- **Registo criminal;**
- **Controlo de Referências** – verificar as referências dos candidatos. São obrigatórios comprovativos. Ex. cartas elaboradas por antigos chefes/diretores/presidentes.

### **Provas e testes**

As provas e testes visam avaliar de forma o mais objetiva possível os conhecimentos e aptidões dos candidatos.



Tem havido uma grande discussão à volta dos testes e provas psicológicas pois muitos gestores põem em causa a sua validade e capacidade de medir aptidões. No entanto, têm-nos aceite como um dos elementos do processo de seleção.

Quanto aos objetos dos testes, podem classificar-se em:

- **Testes escritos** - ex. concursos públicos;
- **Testes de aptidão**, destinados a medir as capacidades do indivíduo;
- **Testes de inteligência**, os quais pretendem dar uma ideia da capacidade intelectual (QI);
- **Testes de aptidão especial**, orientado para medir capacidades específicas, designadamente: aptidão verbal, aptidão numérica, memória visual;
- **Testes de personalidade**, os quais procuram caracterizar o tipo de personalidade; são importantes no processo de seleção de pessoal para cargos diretivos.

### **Dinâmica de grupo V - Teste de memória (ver anexo II)**

Os testes de personalidade conseguem perceber qual o tipo de pessoas entrevistadas, tendo em conta os seus traços de personalidade.

#### **Personalidade passiva**

A pessoa é incapaz de exprimir os seus pensamentos e emoções. Estas pessoas têm tendência a não manifestar claramente os seus desejos nem comunicar as suas necessidades, optando por aguardar que as coisas sejam feitas pelos outros. Em caso de conflito, tendem a ignorar ou fingir que nada aconteceu.

Este tipo de personalidade comunica uma **imagem de inferioridade**, pois ao apresentar uma postura passiva, o indivíduo permite que os desejos, necessidades e direitos dos outros se tornem mais importantes que os seus.

#### **Personalidade agressiva**

É oposta ao tipo de personalidade passivo. São **pessoas intransigentes e rígidas**, manifestando reações extremas. Para atingirem os seus objetivos não hesitam em utilizar o confronto, a agressão direta e a humilhação. **Comunicam sempre uma impressão de superioridade e falta de respeito**, colocando os seus desejos e direitos acima dos outros.



### Personalidade manipulativa

As pessoas com este tipo de personalidade **organizam-se de modo a satisfazer as suas necessidades de forma indireta**. Utilizam uma comunicação pouco clara e com segundas intenções. Manipulam os outros de diversas formas para atingir os seus objetivos.

### Personalidade assertiva

Os indivíduos com este tipo de personalidade **expressam claramente as suas necessidades, pensamentos e emoções. Expressam as suas opiniões respeitando a do outro**. Dizem o que pensam e geralmente apresentam uma boa autoestima. Comunicam uma impressão de respeito próprio e respeito pelos outros, encarando os seus desejos, necessidades e direitos como iguais aos dos outros. Este tipo de personalidade proporciona relacionamentos honestos.



Depende  
↓  
pessoa a quem se dirige  
ex. amigos, colegas de trabalho  
ou familiares.

↓  
situação  
ex. expressão de sentimentos positivos  
ou negativos ou conflitos.

A pessoa assertiva é capaz de se comportar com assertividade com muitas pessoas e em muitas situações.

### Entrevista

A entrevista constitui o **elemento decisivo na escolha dos candidatos**, apesar da sua grande subjetividade. Costuma chamar-se de entrevista de diagnóstico em contraposição à entrevista de inquérito, destinada a analisar e a discutir o desempenho, e à entrevista terapêutica, levada a cabo pelos serviços de apoio ao pessoal.

A entrevista de diagnóstico ou a destinada a selecionar pessoal pode ser:

- **Dirigida ou estruturada** - quando a entidade segue um determinado modelo padronizado. Este tipo de entrevista permite uma fácil comparação entre os candidatos, mas limita a margem de atuação dos entrevistados;



- **Entrevista não dirigida ou livre** - quando não existe roteiro preestabelecido. Neste caso a comparação entre candidatos torna-se mais difícil;
- **Entrevista destinada a criar stress** - o entrevistador torna-se agressivo para verificar como o entrevistado reage a situações de conflito;
- **Entrevista “adocicada”** - feita de forma amigável, pois parte-se do princípio que o candidato mostra mais facilmente o que é neste tipo de ambiente. Muitas vezes a entrevista é feita por duas pessoas, sendo a primeira agressiva e a segunda insinuante, de forma a analisar facetas diferentes dos candidatos.

A entrevista é uma conversa conduzida com determinado(s) objetivo(s). É um exercício que obedece a uma certa disciplina e deve manter um determinado ritmo para atingir os fins a que se propõe. Deve averiguar:

- as aptidões técnicas do candidato para o desempenho do cargo;
- as dimensões comportamentais relevantes para a função;
- o potencial do candidato;
- a sua capacidade de se inserir na instituição/organização e de ser aceite no grupo.

As entrevistas podem ser efetuadas por um só entrevistador, feita por vários em sequência, ou por um painel de entrevistadores, em que todos põem questões e têm intervenção no processo de avaliação.

Também poderá ser feita por telefone por dois motivos:

1. Perceber a disponibilidade do candidato para fazer viagens;
2. Perceber qual a motivação do candidato pela vaga.

#### Estrutura das entrevistas

		Atividades
Antes	Preparar a Entrevista	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conhecimento da análise de descrição de funções;</li><li>▪ Conhecimento do CV e da CA do candidato;</li><li>▪ Plano de perguntas;</li><li>▪ Receção dos candidatos;</li><li>▪ Tempo de espera;</li><li>▪ Preparação da sala para entrevista, sem intromissões ou interrupções.</li></ul>



Começo	Pôr à vontade o entrevistado	Atividades
		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trate o candidato pelo nome;</li><li>▪ Apresente-se;</li><li>▪ Tenha uma conversa neutral;</li><li>▪ Indique o objetivo da entrevista.</li></ul>
Meio	Recolher e dar informações	Atividades
		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Faça perguntas dentro dos objetivos propostos;</li><li>▪ Ouça;</li><li>▪ Faça observações;</li><li>▪ Responda a questões.</li></ul>
Fim	Feche a entrevista	Atividades
		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sumarie a entrevista;</li><li>▪ Verifique se o candidato não tem mais questões;</li><li>▪ Identifique o que se seguirá e quando.</li></ul>

### Estruturação da Entrevista

Com uma duração de 30 minutos

- |                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| ▪ Abertura                       | 2 minutos |
| ▪ Revisão dos antecedentes-chave | 3 minutos |
| ▪ Proficiência técnica           | 5 minutos |
| ▪ Motivação para a função        | 5 minutos |
| ▪ Iniciativa                     | 5 minutos |



▪ Planeamento do trabalho	3 minutos
▪ Perguntas para ganhar tempo	2 minutos
▪ Perguntas adicionais	2 minutos
▪ Informação sobre o cargo e a instituição/organização	2 minutos
▪ Fecho da entrevista	1 minuto

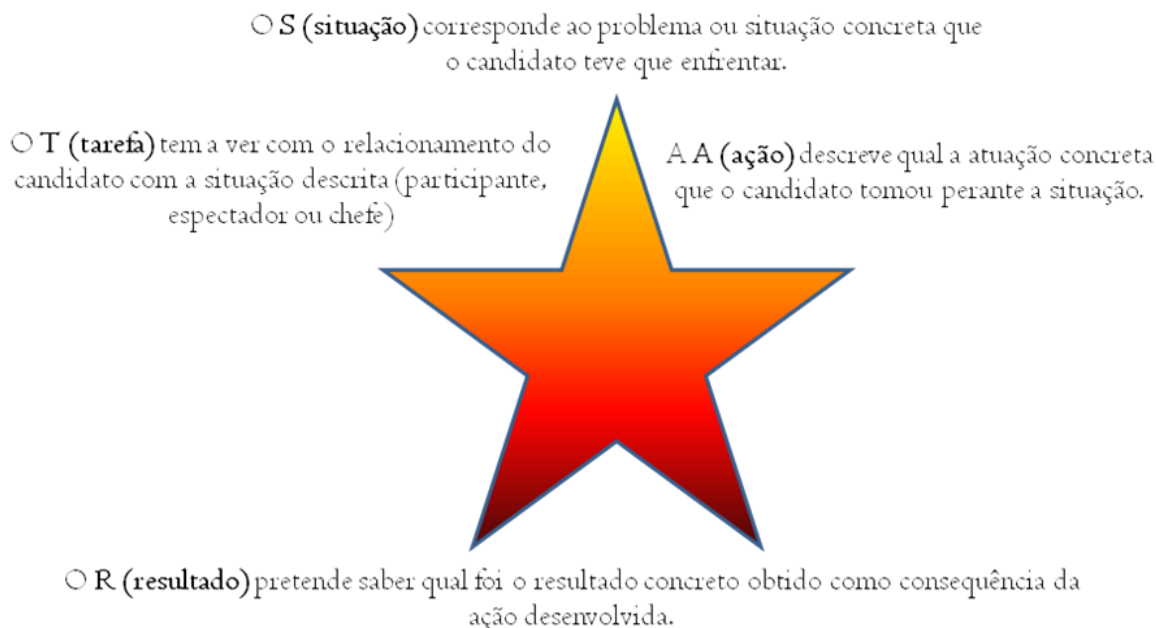
### Com uma duração de 1 hora

Abertura	2 minutos
Revisão dos antecedentes-chave	6 minutos
Planeamento e organização	5 minutos
Capacidade de decisão	5 minutos
Controlo	5 minutos
Análise	5 minutos
Julgamento	5 minutos
Energia	5 minutos
Tolerância ao stress	5 minutos
Perguntas para ganhar tempo	2 minutos
Perguntas adicionais	6 minutos
Informação sobre a instituição/organização	8 minutos
Fecho da entrevista	1 minuto

A mais evoluída e eficaz técnica de entrevista é a de **seleção orientada**, que se baseia na premissa de que o comportamento passado permite prever o comportamento futuro.



No decurso da entrevista, para além da revisão dos antecedentes profissionais do candidato, o entrevistador procurará medi-lo num conjunto de dimensões comportamentais, pré-escolhidas pela sua relevância para a função. Para efetuar essa medição, o entrevistador pedirá exemplos de situações concretas ao candidato, levando-as a analisá-las pelo método STAR (estrela).



O candidato não deve esquecer que está a ser constantemente avaliado. Deve ter em atenção: a sua presença física; o tipo de linguagem utilizada; a maneira como entra e sai do gabinete; a forma como se senta e coloca as mãos e a expressão do rosto, atitudes, gestos e postura corporal.

### **Entrevista virtual**

Após esgotadas todas as outras possibilidades de entrevistas, poderá recorrer-se à chamada “entrevista virtual”;

É necessário existir equipamento necessário em ambas as partes;

A entrevista virtual tem sido utilizada principalmente pela agilidade, praticidade e baixo investimento, quando o processo ocorre a longas distâncias;

Pode ser feita em ações sincronizadas via on-line em tempo real ou assíncrona, ou seja, o selecionador envia as perguntas e o candidato encaminha as respostas. Existe o risco da não veracidade dos dados.





### **Dinâmica de grupo**

A dinâmica de grupo deve contemplar tudo o que o entrevistador precisa observar. Uma mesma dinâmica pode ser adaptada ou modificada para atender uma quantidade maior de competências. São criadas situações idênticas à realidade ou contexto.

### **Comunicação de resultados**

Deve ser dado feedback aos reprovados, ou seja, os candidatos que não foram selecionados devem ser informados da sua não aceitação no processo de seleção, verbalmente ou por escrito.

Devem perceber que não existem pessoas certas ou erradas, ou candidatos bons e maus; existe sim o(s) candidato(s) cujo perfil profissional mais se aproxima ao perfil pretendido.

Por outro lado, os candidatos que foram selecionados devem ser informados da decisão final, verbalmente ou por escrito. Os pontos fortes dos candidatos devem ser realçados, e deve-se aproveitar a oportunidade para dar alguma dica de algo observado no processo de seleção que poderão ser ainda melhorados por eles.

A fase seguinte será a de acolhimento na organização/instituição.



## Admissão de pessoal

- ◆ Acolhimento na empresa
- ◆ Abertura do processo
- ◆ Processos individuais

O **Acolhimento** e **Integração** têm por objetivo facilitar a integração e a adaptação plena dos novos colaboradores, a fim de potenciar uma performance de qualidade que contribua, no menor espaço de tempo possível, para um melhor desempenho organizacional.

Três questões fundamentais:

- que informações dar;
- quem deve informar;
- quando se deve informar.

Tem como objetivos dar a conhecer alguns aspetos como a cultura da organização/instituição, os padrões de comportamentos considerados aceitáveis pela mesma, os colegas de trabalho, as chefias, os hábitos em vigor, entre outros.

Para que exista um **acolhimento de sucesso, estruturado e contínuo**, o responsável por esta etapa deverá:

- Preparar com antecedência o espaço de trabalho, as condições ergonómicas e o equipamento indispensável;
- Informar todos os colaboradores, especialmente os que vão trabalhar mais diretamente com o novo colaborador;
- Se for o caso, prestar toda a informação necessária sobre a equipa de trabalho da qual irá integrar e definir as competências, procedimentos e respetivas exigências do trabalho que irá desempenhar.

### O Manual de Acolhimento?

É durante esta primeira fase que é fornecido ao novo funcionário o **Manual de Acolhimento**, que consiste num documento onde está compilado um conjunto de informações sobre a organização, para que o novo colaborador conheça melhor a instituição/organização. O Manual de Acolhimento é normalmente elaborado pelo Departamento de Recursos Humanos, que tem a tarefa de reunir toda a informação básica necessária a fornecer ao novo membro da organização.

Manual (0677) – Recursos Humanos - Processos de Recrutamento, Seleção e Admissão



Qual o tipo de informação que consta no Manual de Acolhimento?

1. **Introdução pelo Administrador/Diretor/Presidente/Gerência ou outra entidade responsável:** nota de boas-vindas ao novo colaborador e explicação sobre o funcionamento do manual de acolhimento.
2. **Apresentação da Instituição/Organização:** historial, missão, visão e valores, objetivos estratégicos, políticas de gestão e indicadores quantitativos da atividade.
3. **Apresentação dos departamentos/secções**
  - Apresentação dos departamentos/secções
  - Explicação das respetivas competências e/ou funções
  - Explicação do Perfil de Competências dos colaboradores
  - Organigrama e explicação dos cargos e responsabilidades
4. **Carta Deontológica da Instituição/Organização**
  - Direitos e deveres dos colaboradores
  - Legislação e/ou regulamentação aplicável
  - Horário de trabalho
  - Remunerações e/ou regalias
5. **Funcionamento**
  - Utilidades, equipamento, intranet, contactos úteis, outros...
6. **Plano de Acolhimento**
  - Descrição breve de como será feito o acolhimento do colaborador.

**Nota:** O manual de acolhimento é um guia essencial para uma melhor integração do novo colaborador na instituição/organização.

### **Dinâmica de grupo VI - O acolhimento na *Key Data Company* (ver anexo II)**

#### **Integração**

Consiste em **acolher o novo colaborador**, proporcionando-lhe uma inserção que lhe possibilite efetuar o seu desenvolvimento e a sua aculturação aos valores éticos, profissionais e à missão da instituição/organização, sem grandes dificuldades.



Um novo colaborador forma rapidamente uma opinião sobre a instituição/organização. O **programa de integração é essencial para permitir um começo positivo**; a informação e o feedback que uma pessoa recebe nas primeiras duas semanas de trabalho são vitais.

Este **processo é mais longo do que o acolhimento** e serve para que o novo colaborador tome conhecimento sobre a função, técnicas envolvidas e sobre as pessoas com que se relaciona no trabalho.

Este período de integração pode prolongar-se por uma semana, um mês, vários meses ou mesmo um ano. Independentemente da duração **o importante é que a empresa prepare o novo colaborador para as eventuais dificuldades** que terá que enfrentar.

Em algumas instituições/organizações a integração é facilitada pela presença de um responsável, designado de **Tutor**, que é um facilitador do processo de inserção do novo colaborador na instituição/organização, através de um apoio personalizado, sistematizado através de contactos periódicos previamente acordados entre ambas as partes. É uma espécie de “anjo da guarda” temporário, dentro da instituição/organização.

O “apadrinhamento” terminará no momento em que o novo colaborador se sinta capaz de realizar uma reflexão crítica sobre o trabalho, contribuindo com a sua autonomia.

Na situação de **estágios curriculares ou profissionais**, a integração é feita através do responsável pelo estágio, designado por **Orientador** ou **Tutor**.

Por vezes **existem erros comuns no acolhimento e integração** de colaboradores, a saber:

- Tratar o acolhimento como uma tarefa burocrática;
- Enviar o recém-admitido de imediato para o seu superior hierárquico;
- Delegar a tarefa a pessoas que não têm a devida qualificação ou formação para tal.
- Muitos diretores/presidentes/chefes consideram que já é um grande privilégio ter dado emprego ao colaborador;
- Alguns colaboradores, descontentes com a instituição/organização, faltam com a ética e tecem críticas transmitidas ao novo colaborador;
- Não existe a preocupação de transmitir ao novo colaborador uma visão global da instituição/organização e sua área de atuação.



### Abertura do processo

Deverão ser fornecidos impressos para preencher, permitindo assim, a recolha de dados do novo colaborador, necessários à elaboração do seu processo pessoal e inscrição na Segurança Social.

É necessária a seguinte documentação:

- Cópia do bilhete de identidade ou cartão de cidadão;
- Cópia do cartão de contribuinte (NIF);
- Número de beneficiário da Segurança Social;
- Número de identificação bancária do banco onde tem conta (NIB);
- Certificado de habilitações;
- Curriculum vitae e carta de apresentação;
- 1 foto tipo passe.

Após o preenchimento dos impressos, **os dados do colaborador serão inseridos na base de dados** da instituição/organização.

No caso da instituição/organização dispor de serviço de intranet, é fornecida uma **password** de acesso ao colaborador. Se for o caso, também será facultado um **endereço eletrónico profissional** ao colaborador.

Ser-lhe-ão também **recolhidos dados biométricos** que lhe permitam marcar o ponto à entrada, hora de almoço e saída (caso a instituição/organização recorra a esta prática).

Normalmente estes procedimentos ocorrem na **secção de pessoal** ou similar.

### Contrato de trabalho

Será celebrado um contrato de trabalho, que deverá ser assinado pelas duas partes: a entidade e o colaborador. Nele devem constar:

- a duração do contrato;
- o horário de trabalho: diurno, noturno ou por turnos;
- a remuneração base e outros suplementos, se existirem. Ex. subsídio de alimentação;
- outras informações relevantes. Ex. Quais as implicações no caso de rescisão de contrato.



## Bases de dados do pessoal

### ◆ Organização e manutenção

As instituições/organizações têm normalmente uma base de dados composta por todos os colaboradores que aí trabalham. Cada colaborador tem um processo individual, onde devem constar os seguintes dados:

- Dados pessoais: nome, morada, contactos...
- Cópia do contrato estabelecido com a instituição/organização;
- Categoria a que pertence e funções do cargo que ocupa;
- Cópias do certificado de habilitações, formações profissionais ou participação em congressos;
- Avaliação de desempenho (menções honrosas ou louvores se existirem);
- Faltas, férias ou licenças;
- (...)

Os dados que constituem os processos individuais devem ser **confidenciais**, ou seja, não devem ser transmitidos a qualquer pessoa, exceto se o mesmo der consentimento.

A instituição/organização deverá zelar pela atualização constante das informações respeitantes aos seus colaboradores. Normalmente compete à secção de pessoal, em articulação com o GRH e a direção, esta manutenção.

Com esta articulação é possível estabelecer-se um plano de carreira, bem como perceber quais as necessidades formativas de cada colaborador. Também é possível compreender a história profissional de todos os colaboradores.

### **Dinâmica de grupo VII - A base de dados (ver anexo II)**



## Bibliografia

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, S. Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Chiavenato, I. (2009). *Desempenho Humano nas Empresas*. São Paulo: Manole.

Associação Comercial de Braga (2003). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Braga: Tecla, Formação Profissional Creditada.

Consulta dos seguintes sites:

[http://www.fca.pt/docs-online/757-676-0\\_pag\\_recruta\\_sel\\_pessoal.pdf](http://www.fca.pt/docs-online/757-676-0_pag_recruta_sel_pessoal.pdf)

<http://www.iefp.pt/emprego/SolucoesEntidades/TrabalhoTemporario/Paginas/TrabalhoTemporario.aspx>

<http://www.iefp.pt/emprego/SolucoesEntidades/TrabalhoTemporario/Paginas/TrabalhoTemporarioNorte.aspx>

<http://www.iefp.pt/emprego/SolucoesEntidades/TrabalhoTemporario/Paginas/TrabalhoTemporarioCentro.aspx>

[http://portal.iefp.pt/portal/page?\\_pageid=257,139168&\\_dad=gov\\_portal\\_iefp&\\_schema=GOV\\_PORTAL\\_IEFP](http://portal.iefp.pt/portal/page?_pageid=257,139168&_dad=gov_portal_iefp&_schema=GOV_PORTAL_IEFP)

<http://www.netemprego.gov.pt/IEFP/pesquisas/curriculos.do?autoSearch=SubGrupoCnpSearch&tipoPesquisaCnp=&tipoPesquisaSearch=0&codTresCnpSearch=&codQuatroCnpSearch=&regiaoSearch=&idConcelhoSearch=&action=>

<http://www.empregosonline.pt/SobreNos/Empresa.aspx>

<http://emprego.sapo.pt/>

# Anexo I

Manual (0677) – Recursos Humanos - Processos de Recrutamento, Seleção e Admissão





**TESTE DE AVALIAÇÃO (0677 - RECURSOS HUMANOS - PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ADMISSÃO)**

**Formação Modelar Certificada**

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

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Nota: \_\_\_\_\_ Rubrica do formador: \_\_\_\_\_

**Grupo I**

Leia com atenção as 5 perguntas e as suas opções de resposta. De seguida escolha a **única opção correta**, sinalizando a alínea que considera certa.

**1. Recrutamento e seleção são fases do mesmo processo. O recrutamento consiste... e a seleção...**

- a) O recrutamento consiste em contactar pessoas e a seleção em colocar anúncios em jornais e revistas para recrutar pessoas interessadas em ocupar um lugar na instituição/organização.
- b) O recrutamento consiste na procura de pessoas e a seleção na escolha entre as pessoas interessadas em ocupar um lugar na instituição/organização.
- c) O recrutamento consiste em escolher entre as pessoas interessadas em ocupar um lugar na instituição/organização e a seleção na procura de pessoas.
- d) Nenhuma das anteriores.

**2. As instituições/organizações podem escolher a forma como podem fazer recrutamento. Existem...**

- a) ... 3 tipos de recrutamento: interno, externo ou misto.
- b) ... 2 tipos de recrutamento: interno ou externo.
- c) Todas as anteriores.
- d) Nenhuma das anteriores.



**3. Na seleção podem utilizar-se os seguintes instrumentos:**

- a) análise curricular (currículo vitae e carta de apresentação), testes e entrevistas.
- b) análise curricular (currículo vitae e carta de apresentação), provas e testes, entrevistas e dinâmicas de grupo.
- c) análise curricular (currículo vitae e carta de apresentação) e entrevistas.
- d) Nenhuma das anteriores.

**4. O acolhimento e integração têm por objetivo...**

- a) ... facilitar a integração e a adaptação plena dos novos colaboradores, a fim de potenciar uma performance de qualidade que contribua, no menor espaço de tempo possível, para um melhor desempenho organizacional.
- b) ... facilitar a integração e a adaptação plena dos novos colaboradores para um melhor desempenho organizacional.
- c) ... facilitar a integração e a adaptação plena dos novos colaboradores, a fim de potenciar uma performance de qualidade que contribua para um melhor desempenho organizacional.
- d) Nenhuma das anteriores.

**5. As instituições/organizações têm normalmente uma base de dados composta por todos os colaboradores que aí trabalham.**

- a) Cada colaborador tem um processo individual, onde devem constar, entre outras informações: dados pessoais, cópias do certificado de habilitações, formações profissionais ou participação em congressos, faltas férias e licenças e avaliação de desempenho.
- b) Os dados que constituem os processos individuais devem ser confidenciais, ou seja, não devem ser transmitidos a qualquer pessoa, exceto se o mesmo der consentimento.
- c) Todas as anteriores.
- d) Nenhuma das anteriores.



## **Grupo II - ANÚNCIO**

Construa um anúncio (por exemplo, oferecendo os seus préstimos no mercado de trabalho na sua área de atuação ou formação) em que, de modo convincente, saliente os seus saberes e competências.

Bom trabalho!

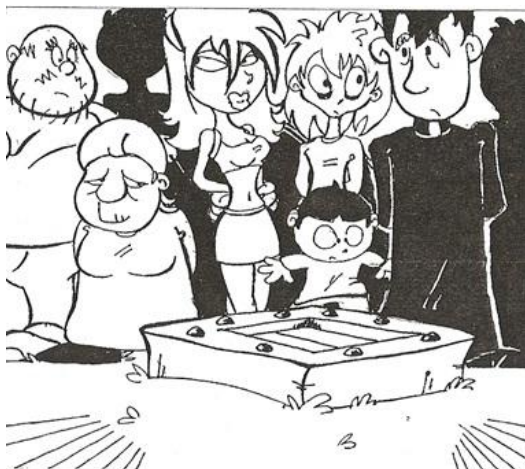


# Anexo I I

## (Dinâmicas de grupo)



### **Dinâmica de grupo I - O abrigo**



As empresas multinacionais têm utilizado dinâmicas antes das contratações. Após uma breve reflexão, responda à seguinte questão, fundamentando a sua escolha.

“Imagine que a nossa cidade está sob ameaça de um bombardeio. Aproxima-se um homem que lhe solicita uma decisão imediata. Existe um abrigo subterrâneo que só pode acomodar 6 pessoas. Há 12 que pretendem entrar.

Em baixo está descrita uma relação das 12 pessoas interessadas a entrar no abrigo. Faça a sua escolha, destacando somente 6.

- 1 - Um violinista, com 40 anos de idade, viciado em drogas;
- 2 - Um advogado com 25 anos de idade;
- 3 - A mulher do advogado com 24 anos de idade que acaba de sair do manicómio.

Ambos preferem ficar juntos no abrigo ou fora dele;

- 4 - Um sacerdote, com a idade de 75 anos;
- 5 - Uma prostituta, com 34 anos de idade;
- 6 - Um ateu, com 20 anos de idade, autor de vários assassinatos;
- 7 - Uma universitária que fez voto de castidade;
- 8 - Um físico, com 28 anos de idade, que só aceita entrar no abrigo se puder levar consigo a sua arma;
- 9 - Um declamador fanático, com 21 anos de idade;
- 10 - Uma menina, com 12 anos de idade e com baixo QI;
- 11 - Um homossexual, com 47 anos de idade;
- 12 - Uma jovem, com deficiência mental, com 32 anos de idade, que sofre de ataques epiléticos.”

#### **Uma das possíveis respostas, mais consensual nos grupos:**

- 1 - Um violinista, com 40 anos de idade, viciado em drogas;
- 2 - Um advogado com 25 anos de idade;
- 3 - Um ateu, com 20 anos de idade, autor de vários assassinatos;



4 - Um físico, com 28 anos de idade, que só aceita entrar no abrigo se puder levar consigo a sua arma;

5 - Uma menina, com 12 anos de idade, e com baixo QI;

6 - Um homossexual, com 47 anos de idade.

### **Dinâmica de grupo II - Anúncio de vagas**

A organização onde trabalha necessita de pessoas para compor as seguintes vagas:

- Assistente Administrativo;
- Diretor Financeiro;
- Telefonista;
- Eletricista.



**Proposta:** crie o anúncio das vagas e explique a(s) forma(s) de recrutamento mais adequada(s).

### **Dinâmica de grupo III - Candidatura espontânea**

**Proposta:** Construa um anúncio (por exemplo, oferecendo os seus préstimos no mercado de trabalho) em que, de modo convincente, saliente os seus saberes e competências.





### Dinâmica de grupo IV - CV e CA

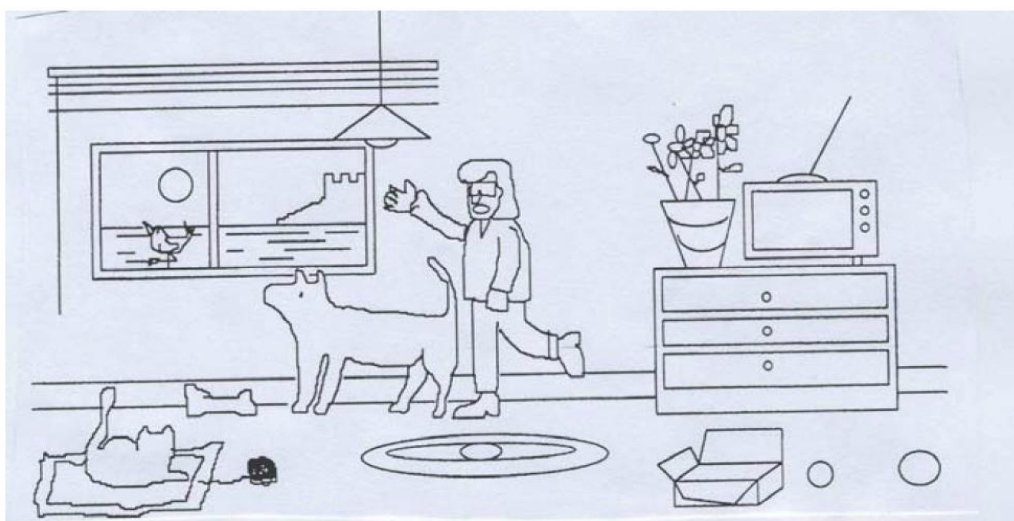
**Proposta:** elabore um CV e uma CA, tendo em conta a área laboral onde trabalha, ou gostaria de trabalhar.

### Dinâmica de grupo V - Teste de memória

Observe atentamente o desenho seguinte, durante 2 minutos.



No próximo desenho faltam dez elementos em relação ao desenho original. Tente localizá-los; dispõe de 3 minutos.







## Soluções

1.	Pétala da primeira margarida
2.	Calças do homem
3.	Pé da televisão
4.	Segunda tira da persiana, a partir de baixo
5.	Bola dentro da caixa
6.	Bola pequena ao lado da caixa
7.	Dobra da perna direita das calças
8.	Primeira antena da televisão
9.	Puxador da corda da persiana
10.	Primeiro botão da televisão

## Dinâmica de grupo VI - O acolhimento na *Key Data Company*

Irene Sousa tinha acabado de completar o seu primeiro dia de trabalho na *Key Data Company*.

Tinha estado afastada do mercado de trabalho para cuidar da sua família e, recentemente, foi contratada para empregada de escritório, tendo em conta 3 anos de experiência que tinha adquirido há cerca de 15 anos atrás. Naturalmente chegou ao trabalho com mais ansiedade do que a maioria das pessoas.

De regresso a casa, o seu filho mais velho perguntou-lhe: “- Como correu o dia?” Irene respondeu-lhe: “Oh! Penso que correu bem, mas não tenho a certeza...”

Continuou a descrever o seu dia de trabalho ao filho e contou que, quando chegou ao trabalho foi ao Departamento de Recursos Humanos. O Gestor de Recursos Humanos (GRH) disse-lhe: “Você começa hoje? Sente-se enquanto eu arranjo alguns impressos para preencher.”

Depois de passar 30 minutos a preencher sozinha documentos sobre a Segurança Social, reforma e outros benefícios, Irene estava bastante confusa, mas conseguiu preencher todos.

Seguidamente, um colaborador do DRH disse-lhe para ir à Secção de Contabilidade. Depois de se ter enganado 2 vezes no caminho, Irene entrou na Contabilidade e perguntou a uma das secretárias onde estava a D.<sup>a</sup> Francisca de Almeida, a supervisora: “Oh, ela está numa reunião e só voltará daqui a aproximadamente uma hora.”





Depois de ter sabido que Irene era uma nova colaboradora, Gonçalves, um assistente administrativo, apresentou Irene às outras seis pessoas do Departamento. Gonçalves deu a Irene um café e começou a contar-lhe a verdadeira história acerca da KDP, incluindo a transferência para outro Departamento de 2 supervisores. Ensinou-a também a ir ter com a Francisca, sua supervisora.

Cerca das 10h15, Francisca regressou da reunião, encontrou Irene e disse-lhe: “Oh! Desculpe, esqueci-me que começava hoje. Porque não vê o que faz o Gonçalves enquanto eu trato de uns assuntos urgentes?”

Às 10h45, Francisca chamou Irene ao seu gabinete e passou 45 minutos revelando regras de trabalho e responsabilidades dos colaboradores. Em seguida, Francisca foi almoçar, não sem ter dito a um dos assistentes administrativos para deixarem Irene ir almoçar com eles.

Depois de regressar do almoço, Francisca mostrou a Irene impressos que estavam em cima da sua secretária e deu-lhe alguns cartões de ponto que necessitavam de ser calculados. Irene passou a maior parte da tarde a calcular o tempo de cada cartão, exceto durante o pequeno intervalo a meio da tarde.

Às 16h10 Francisca regressou com Júlia. Notou alguns erros de cálculo e disse a Irene que no dia a seguir a acompanharia mais tempo. Irene saiu às 16h30 e foi para casa.

O filho de Irene, apesar de ter ainda 15 anos disse à mãe: “Eles parecem ser desorganizados.”

Mais tarde a própria Irene disse ao filho ter dúvidas em aceitar o trabalho na KDP.

**Proposta de Trabalho:** Refira os problemas que podem ser identificados no acolhimento experienciado por Irene.

### **Dinâmica de grupo VII - A base de dados**

**Proposta de Trabalho:** Crie uma pequena base de dados, tendo em conta que a sua empresa é composta por 10 funcionários.