

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Sofia Gonçalves Araújo

**Processo de Recrutamento e Seleção numa
empresa de Serviços ao Domicílio -
proposta de melhoria**

Projeto de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Emília Fernandes

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

AGRADECIMENTOS

Este projeto marca o fim de um longo e cheio de obstáculos período. Foi sem dúvida um desafio. Às vezes subestimamos os nossos percursos, outras vezes desvalorizamos as nossas capacidades.

Este projeto, assim como todo o mestrado é a prova de muito esforço e, por isso, tenho a agradecer em primeiro lugar aos meus pais por me terem proporcionado a possibilidade de continuar a aprender e darem-me a liberdade de escolha e por toda a ajuda ao longo deste ano.

Deixo também os meus sinceros agradecimentos à professora Emília, que no meio de muitas outras atividades conseguiu sempre disponibilizar tempo para me orientar neste processo, dando-me sempre a liberdade para as minhas escolhas.

A Dra. Catarina da Interdomicilio Baixo-Minho e ao Sr. Hélder da Interdomicilio Lisboa por toda a amabilidade e prontidão.

A todos os meus amigos que, ao longo deste período, me deram a força necessária para continuar e animaram nos tempos mais desanimadores.

Por último, mas não menos importante, agradeço sempre aos meus amigos incondicionais, aos meus três cães: Boogie, Cooper e Manchinha, que me fizeram sempre companhia e me deram a motivação que só eles sabem como fazer.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho

Título: Processo de Recrutamento e Seleção numa empresa de Serviços Domiciliários – proposta de melhoria

Palavras-chave: Entrevista de seleção, métodos de recrutamento, métodos de seleção, Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção.

Resumo

O estudo que se segue tem como objetivo apresentar uma proposta de melhoria ao processo de recrutamento e seleção da Interdomicilio Baixo-Minho. A Interdomicilio Baixo-Minho é uma das unidades da Interdomicilio Portugal e oferece serviços de limpeza e cuidados assistenciais a idosos ao domicílio. Numa fase em que a Interdomicilio Baixo-Minho sofreu alterações nos seus recursos humanos, sentiu-se a necessidade de desenvolver e melhorar o processo, tanto de recrutamento, como de seleção. Para este efeito, procedeu-se a uma metodologia qualitativa com a realização de 22 entrevistas aos responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção das sete unidades Interdomicilio e a colaboradoras e ex-colaboradoras da unidade Interdomicilio Baixo-Minho.

A partir da análise das entrevistas e da experiência direta no local de trabalho da autora deste projeto, foi possível criar uma proposta de melhoria direcionada para os responsáveis pelo recrutamento e seleção da Interdomicilio Baixo-Minho, podendo ser adaptado para as restantes unidades de Portugal, onde se inclui as diretrizes consideradas principais para um recrutamento e seleção mais eficaz.

Title: Recruitment and Selection Process in a Home Services Company - Improvement Proposal

Keywords: Human Resources, Recruitment and Selection, recruitment methods, selection methods, selection interview.

Abstract

The following study aims to present a proposal to improve the recruitment and selection process of Interdomicilio Baixo-Minho. Interdomicilio Baixo-Minho is one of the units of Interdomicilio Portugal and offers cleaning services and assistance to the elderly at home. At a time when Interdomicilio Baixo-Minho suffered changes in its human resources, there was a need to develop and improve both the recruitment and selection process. For this purpose, a qualitative methodology was carried out with 22 interviews with those responsible for the recruitment and selection process of the seven Interdomicilio units and collaborators and former collaborators of the Baixo-Minho Interdomicilio unit.

From the analysis of the interviews and the direct experience in the workplace of the author of this project, it was possible to create an improvement proposal directed to those responsible for the recruitment and selection of Interdomicilio Baixo-Minho, which could be adapted to the other units of Portugal, which includes the guidelines considered key to more effective recruitment and selection.

ÍNDICE

Introdução	10
I. Interdomicílio – “ <i>Todos os serviços à distância de uma chamada</i> ”	12
1. Caracterização da Organização	12
2. Interdomicílio Baixo-Minho (SAD – Serviços de Apoio Domiciliário)	13
3. Processo de Recrutamento e Seleção na Interdomicílio.....	14
II. Enquadramento Teórico	20
1. Recrutamento	21
Análise de Funções.....	21
Tipos e fontes de recrutamento.....	24
Recrutamento <i>online</i> ou <i>E-recrutament</i>	27
Publicação de anúncio	29
2. Seleção.....	30
Técnicas de seleção.....	32
a. Testes de conhecimentos	33
b. Avaliação psicológica	34
c. Dinâmicas de grupo.....	35
d. Técnicas de simulação.....	35
e. <i>Assessment Centers</i>	36
f. Entrevista de seleção	37
III. Metodologia	46
1. Natureza do projeto	46
2. Amostra.....	46
3. Método de recolha de dados.....	47
IV. Descrição e análise dos resultados.....	50
1. Diagnóstico de pesquisa.....	50
a. O ponto de vista das Unidades Interdomicílio.....	51
b. O ponto de vista dos colaboradores e ex-colaboradores Interdomicílio.....	62
2. Propostas de melhoria ao processo de Recrutamento e Seleção da empresa Interdomicílio	69
V. Dificuldades e obstáculos / limitações.....	77
VII. Considerações finais.....	80
VIII. Bibliografia.....	82
IX. APÊNDICES E ANEXOS	85

Lista de Imagens

1. Fluxograma de inscrição de candidatos.....	20
2. Recrutamento e Seleção na Interdomicilio.....	21
3. Processo de Recrutamento e Seleção.....	23
4. Fases do Recrutamento.....	26
5. Fontes de Recrutamento.....	27
6. Técnicas de Seleção.....	35
7. Fluxo de uma entrevista.....	43
8. Registo de entrevista.....	45

Lista de Quadros

1. Anos de mercado.....	52
2. Tipos de Serviços Prestados.....	52
3. Relação entre nº de colaboradores administrativos que realiza R&S e suas habilitações acadêmicas.....	53
4. Relação entre habilitações acadêmicas e funções exercidas.....	54
5. Necessidade de formação na área.....	55
6. Fontes de recrutamento.....	56
7. Parecerias com entidades.....	56
8. Reformulação dos processos de R&S.....	57
9. Dificuldades sentidas da fase de recrutamento.....	58
10. Relação entre utilização do guião de entrevista e opinião quanto à sua alteração.....	59
11. Utilização de testes de competências.....	60
12. Relação entre utilização.....	60
13. Relação entre utilização de testes de competências e necessidade de melhoria.....	61
14. Dificuldades na seleção.....	61
15. Informações básicas de colaboradoras e ex-colaboradoras.....	63
16. Forma de candidatura.....	64
17. Testes de avaliação de competências.....	65
18. Sugestões de melhoria do recrutamento.....	65
19. Entrevistas realizadas.....	66
20. Relação entre entrevistador e suas funções na empresa.....	66
21. Duração da entrevista.....	67
22. Local de realização da entrevista.....	67
23. Relação entre sugestões de melhoria e local da entrevista.....	68
24. Relação entre permanência na empresa e tempo de espera da resposta.....	69

Lista de Abreviaturas e Siglas

CV	Curriculum vitae
R&S	Recrutamento e Seleção
AD	Apoio Domiciliário
AF	Análise de Funções
GRH	Gestão de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
ETT	Empresa de Trabalho Temporário

Introdução

Este projeto foi realizado na empresa Interdomicilio Baixo-Minho, em Guimarães, no âmbito de um estágio profissional IEFEP, tendo como objetivo o desenvolvimento e melhoria do processo de Recrutamento e Seleção desta unidade, justificando assim a conformidade do tema deste mesmo projeto.

O propósito deste projeto consiste em melhorar o processo de Recrutamento e Seleção da unidade Interdomicilio Baixo-Minho e posteriormente aplicá-lo a todas as unidades da empresa em Portugal. Deste modo, foi necessário realizar um estudo de todo o funcionamento deste procedimento, entrevistando os responsáveis pelo recrutamento e seleção de todas as unidades Interdomicilio e os próprios colaboradores, de forma a se conjugar as duas versões e formular uma proposta de melhoria.

Estando a Interdomicilio Baixo-Minho em expansão e, devido a vários processos de *turnover*, falta de motivação e principalmente devido a uma falha de aplicação de diretrizes formalizadas e formação dos responsáveis, sentiu-se uma necessidade de explorar a área da Gestão de Recursos Humanos, mais especificamente o processo de Recrutamento e Seleção.

O recrutamento é definido como “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os” (Taylor e Collins in Gomes, et al., 2008, pp.194). A seleção é o processo posterior que se define pela escolha de um ou mais candidatos com base nas características mais adequadas à função (Gomes, et al., 2008). Estes conceitos, embora muitas vezes desvalorizados, principalmente pelas PME, são de uma importância extrema e ditam o sucesso de uma organização (Melo & Machado, 2015).

De forma a concluirmos o objetivo proposto, procedeu-se ao desenvolvimento de um estudo qualitativo que possibilitasse tanto o acesso à perceção dos responsáveis por este processo em todas as unidades Interdomicilio, como à dos próprios colaboradores e ex-colaboradores, no que concerne ao funcionamento do processo de R&S da Interdomicilio, assim como as ferramentas e métodos utilizados. Neste sentido, foram realizadas entrevistas por telefone a dois principais interlocutores: os responsáveis pelo R&S das sete unidades Interdomicilio e os colaboradores e ex-colaboradores (de Apoio Ddoméstica e Doméstica) da Interdomicilio Baixo-Minho.

Este projeto começa com uma apresentação da Interdomicilio, uma empresa espanhola de franchising de serviços domésticos. Após a caracterização da empresa, passa-se para a explanação de todo o funcionamento da mesma em termos dos processos de recrutamento e seleção. Posteriormente a esta fase, há uma elucidação do funcionamento do mesmo processo na unidade Interdomicilio Baixo-Minho, onde surgiu o interesse pelo tema.

Nos quatro capítulos seguintes procede-se a um enquadramento teórico com informações acerca do de Recrutamento e Seleção e várias fases que os precedem, como o caso da análise de funções e até mesmo uma breve referência à gestão de pessoas.

No capítulo da metodologia prossegue-se à explicação dos métodos de pesquisa utilizados, da amostra do projeto, assim como a confrontação entre o que é esperado que se realize segundo o indicado através do Manual de Operações e do Manual de Negócios da Interdomicilio, e procedimentos que realmente são adotados por cada unidade Interdomicilio Portugal, de forma a concluirmos com uma proposta de melhoria do processo de R&S.

I. Interdomicilio – “*Todos os serviços à distância de uma chamada*”

1. Caracterização da Organização

A Interdomicilio Baixo-Minho é uma empresa franchisada que faz parte de uma empresa de origem espanhola com o mesmo nome. A Interdomicilio Internacional foi fundada por Alejandro Calle em 2010. Conforme as informações mencionadas no site da empresa¹, a primeira loja abriu em Zaragoza (Espanha) e atualmente já existem aproximadamente 36 agências e mais de 500 colaboradores.

De acordo com o Manual de Negócios, a missão desta empresa é ajudar os clientes a conciliar o quotidiano do seu sistema familiar, oferecendo-lhes assessoria e soluções profissionais e personalizadas adaptadas às necessidades e especificidades de cada cliente ou domicílio em áreas diversas como: apoio ao estudo ao domicílio, manutenção do lar (serviços técnicos); serviços doméstico e cuidados assistenciais a idosos e crianças (Manual de Negócio Interdomicilio, 2018).

Esta empresa através do regime de *franchising*, tem-se expandido a nível nacional no contexto espanhol e internacional por geografias diversas. Assim, esta empresa consegue oferecer uma vasta gama de serviços ao domicílio, em diferentes partes do mundo. Atualmente encontra-se em três localidades do México, 27 de Espanha e sete de Portugal: Guimarães, Porto, Sintra, Oeiras, Odivelas, Loures e Lisboa (Manual de Operações, 2014).

No caso particular da Interdomicilio Baixo-Minho, contexto organizacional no qual se desenvolveu este projeto, refira-se que os serviços ao domicílio oferecidos por esta empresa franchisada, se restringem apenas a duas principais áreas de atuação: a) Serviço Doméstico que oferece limpeza doméstica, engomadoria, tratamento de roupas, limpeza de vidros, confeção de refeições, entre outros; b) Cuidados Assistenciais a Idosos, que oferece cuidados assistenciais de carácter regular e continuado (higiene pessoal, vigilância e acompanhamento, tarefas domésticas e compras, mobilizações, cuidados a acamados e dependentes, apoio na recuperação após internamento hospitalar), também dispõe de serviços de apoio domiciliário pontuais, de fim-de-semana, noite ou acompanhamento no exterior, em residenciais e hospitais.

¹ www.interdomicilio.pt

2. Interdomicilio Baixo-Minho (SAD – Serviços de Apoio Domiciliário)

A SAD – Serviços de Apoio Domiciliário surgiu em 2014 com o intuito de conciliar os serviços da empresa Interdomicilio com outros serviços de apoio ao domicílio como a fisioterapia. Com sede na freguesia de Ponte, cidade de Guimarães no distrito de Braga, considera-se uma resposta social que consiste na prestação de cuidados e serviços a famílias e/ou pessoas que se encontrem no seu domicílio, em situação de dependência física e ou psíquica e que não possam assegurar, temporária ou permanentemente a satisfação das suas necessidades básicas (Manual de Operações, 2014).

De acordo com o Manual de Operações (2014), tem como princípios a qualidade, eficiência, humanização e individualização na prestação de serviços, e reúne os seguintes objetivos:

- Contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e famílias;
- Contribuir para a permanência dos utentes no seu meio habitual de vida, retardando ou evitando o recurso a estruturas residenciais, apoiando os utentes e famílias na satisfação das necessidades básicas e atividades da vida diária;
- Prevenir situações de dependência e promover a autonomia;
- Prestar cuidados de ordem física e apoio psicossocial aos utentes e famílias, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar;
- Facilitar o acesso a serviços da comunidade

Na Interdomicilio Baixo-Minho apenas estão ativas as valências de Serviço Doméstico e o serviço de Apoio Domiciliário a Idosos. Neste sentido, o nosso público-alvo de candidatos são pessoas com poucas qualificações. Juntando o facto de as funções para as quais contratamos não serem muito exigentes a nível intelectual, os vencimentos não serem muito atrativos e a falta de condições contratuais de trabalho pouco chamativas, torna-se bastante difícil atrair e reter candidatos. Há uma enorme necessidade em encontrar alternativas mais eficazes para este processo. A este obstáculo acresce o fator *turnover*² (Marras, 2001).

A Interdomicilio Baixo-Minho dispõe de duas colaboradoras diretas, uma encarregue pela área de AD e faturação e outra pela área de Serviços Domésticos, R&S, assim como outras tarefas

² *Turnover* ou rotatividade de pessoal, refere-se à relação entre admissões e desligamentos dos colaboradores, voluntária ou involuntariamente (Marras, 2001)

administrativas. Os restantes colaboradores têm políticas contratuais diferentes, de acordo com a área de trabalho que exercem, ou seja, para os colaboradores de AD é realizado um contrato de prestação de serviços, enquanto para os colaboradores de Serviço Doméstico os contratos são realizados através de Empresa de Trabalho Temporário (ETT), nomeadamente com a *GoWork* e a *Synergie*.

Devido à minha experiência direta nesta unidade, enquanto colaboradora, existe uma grande vontade em elaborar uma proposta de melhoria que consiste na criação de um Manual Orientativo³ direcionado para os responsáveis pelo R&S da Interdomicilio Baixo-Minho, com o intuito de posteriormente ser aplicado nas restantes unidades. Esta tem também sido uma das minhas áreas de atuação dentro da empresa. O ponto de partida deste trabalho foi assim uma combinação entre a minha experiência na empresa e as necessidades identificadas pela própria organização e pelos colaboradores responsáveis pela área de R&S.

3. Processo de Recrutamento e Seleção na Interdomicilio

O recrutamento de candidatos é crucial para esta empresa pois é através dele que se cria uma base de dados de candidatos aptos para permitir a realização dos serviços. É fundamental que este seja vasto e amplo, pois quantos mais candidatos se considerem, mais exaustiva será a seleção e melhores soluções poderemos oferecer aos clientes.

Tanto o processo de recrutamento como o de seleção dispõem de um manual/guia para todas as unidades Interdomicilio Portugal. De forma a orientar estas práticas de GRH, assim como outras áreas de interesse da empresa, Interdomicilio incluiu no Manual de Negócios uma secção dedicada especificamente aos procedimentos a adotar no processo de recrutamento e seleção e que é disponibilizada a todos os agentes das unidades franchisadas.

De seguida explicam-se a forma como o recrutamento e a seleção são realizados, segundo o Manual de Negócios (2018), confrontando esta informação, mais tarde, com a própria experiência da autora deste trabalho, enquanto colaboradora da empresa e responsável por esta área na Interdomicilio Baixo-Minho.

³ O Manual Orientativo pode ser consultado na página 100

Segundo o Manual de Negócios (2018), um dos métodos de recrutamento mais utilizado é a publicação de anúncios em portais web gratuitos. Este método de recrutamento é sugerido por ter a possibilidade de se dirigir a um alargado grupo de candidatos de forma gratuita, assim como ter a facilidade e a rapidez na publicação. Os sites indicados pela empresa são: Net-empregos, Olx, trabalhocerto, custojusto, sapo emprego, *Facebook* e *Indeed*.

De acordo com o Manual de Negócios, este processo também pode ser realizado através da publicação de anúncios pagos na Imprensa, mas só sugerem recorrer a esta opção quando procuram um perfil muito específico e que tenham dificuldades em identificá-lo através dos meios gratuitos anteriormente identificados. Tendo sempre em atenção que este custo é importante e merece ser considerado no processo de escolha do meio mais adequado para a publicação. Outra forma de recrutar é através de parcerias com centros de empregos, centros de formação profissional, GIP's e outros organismos públicos e fundações.

Relativamente ao anúncio em si este deve ser o mais descritivo possível, evitando dados suplementares que podem ser fornecidos numa posterior entrevista. Deve-se sempre evitar a alusão inadequada à idade, sexo, nacionalidade, etnia ou outros, que discriminem os candidatos. É importante indicar exclusivamente o contacto do escritório ou o correio eletrónico para evitar que se acumulem muitas pessoas de uma só vez nas instalações. O guião sugere também que é necessário realizar-se sempre uma primeira avaliação telefónica quando recebemos uma chamada de um candidato em resposta a um anúncio publicado, de forma a perceber se esse possível candidato cumpre com os requisitos necessários para cobrir as necessidades de pessoal da empresa (experiência, referências, formação, disponibilidade, documentação, etc.). Caso se trate de candidatos imigrantes devemos ainda avaliar a sua fluidez da língua portuguesa e se possui vistos de trabalho e residência em situação legal.

Relativamente ao processo de seleção, o Manual de Negócios sugere como métodos a avaliação curricular (CV fornecido através de uma ficha de inscrição⁴ própria da empresa), entrevista de seleção e testes de aptidões/competências⁵. Uma vez que grande parte dos responsáveis por este processo não têm formação na área é importante incluir vários métodos de seleção para o tornar mais eficaz.

⁴ Ver anexo 7, página 137

⁵ Embora a maioria dos responsáveis pelo processo de R&S na Interdomicílio não têm formação para aplicar testes de aptidões, a empresa central considera este um processo simples, uma vez que apresenta os testes elaborados e as respostas expectáveis aos mesmos. Este assunto será abordado no decorrer do projeto.

Segundo o Manual de Negócios (2018), para efeitos de agendamento de entrevistas, é necessário indicar aos candidatos um dia e hora para realização da mesma, indicando-lhes a morada e solicitando que se façam acompanhar de diversa documentação como: fotocópia do bilhete de identidade/cartão de cidadão; fotocópia do cartão de segurança social; fotocópia do cartão de contribuinte, números de telefone de referências de antigos trabalhos e eventuais cartas de recomendação; fotocópia de certificados de cursos de formação realizados (exemplo: apoio domiciliário, empregada de andar, primeiros socorros); e registo criminal.

Durante a entrevista efetua-se um exaustivo processo de seleção com o objetivo de avaliar se os candidatos têm qualificações e competências para trabalhar de acordo com as normas e princípios definidos pela Interdomicilio. Neste sentido, primeiramente realiza-se uma entrevista pessoal seguido da aplicação de testes de aptidão de competências referido anteriormente, consoante a vaga a que se candidata.

De acordo com o Manual de Negócios (2018), em primeiro lugar o entrevistador deve apresentar-se como representante da empresa e informar o candidato acerca da Interdomicilio e de qual a sua dinâmica na realização do processo de seleção. É importante que o candidato perceçione uma boa imagem da Interdomicilio, e para isso o entrevistador deve transmitir-lhe uma imagem de positivismo e profissionalismo. Após a apresentação da empresa segue-se o preenchimento da ficha de inscrição confirmando os seus dados pessoais. Nesta fase devemos comprovar que se regista todos os dados fundamentais do candidato tais como o nome, data e local de nascimento, número de telefone, morada completa e número de identificação pessoal. É essencial que se recolha da forma mais completa possível a informação sobre o percurso profissional e perguntar pelos diferentes motivos de cessação e/ou abandono dos seus trabalhos anteriores.

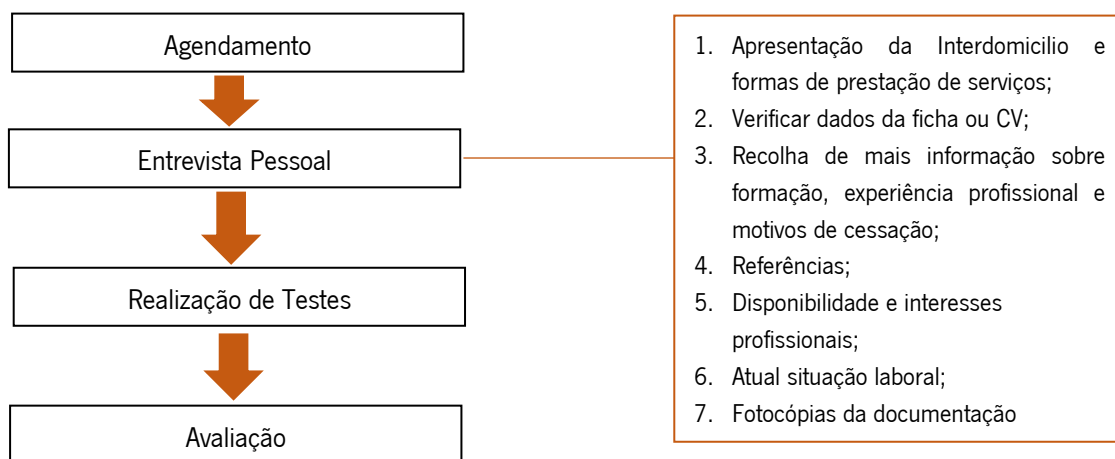
Em seguida confirma-se a disponibilidade tanto geográfica como temporal, assim como o seu desejo de estabilidade, isto é, se procura um trabalho temporário ou continuado. Durante o desenvolvimento da entrevista é primordial um trabalho rigoroso de observação do comportamento do candidato, tanto de linguagem verbal como não verbal, que proporcionará uma visão importante do seu carácter, assim como pode fornecer uma amostra de como se comportaria numa possível entrevista com um cliente.

Para concluir a fase da entrevista, o manual sugere solicitar ao candidato que responda aos testes de competências que se considerem adequados à função a que se candidata e anexe ao CV e/ou formulário de candidatura, entre eles: Teste de Serviço Doméstico Limpeza⁶; Teste de Serviço Doméstico Cozinha⁷; Teste de Cuidados Assistenciais a Idosos⁸.

A entrevista deve ser conduzida num tom descontraído, evitando as interrupções e mantendo uma atitude empática que não reflita nem aprovação nem rejeição. Cabe ao entrevistador gerar um clima agradável para o desenvolvimento adequado da mesma. O ambiente que rodeia a entrevista deve favorecer uma boa comunicação. É aconselhável utilizar uma sala privada para respeitar a intimidade e privacidade do candidato.

Depois da entrevista é importante avaliar a informação obtida, tomar nota das questões pessoais que tendemos a esquecer rapidamente e fazer um resumo escrito das impressões dos entrevistadores que posteriormente introduzirão no software de gestão. É muito importante ao longo do processo ir incorporando todas as informações dos candidatos no programa informático de gestão, assim como qualquer alteração que os mesmo comuniquem à empresa, seja esta sobre a disponibilidade ou interesse numa determinada vaga de trabalho. Neste sentido, otimizar-se-á e agilizar-se-á a pesquisa de candidatos de forma a ir cobrindo os diferentes serviços que nos solicitem.

Figura 1. FLUXOGRAMA DE INSCRIÇÃO DE CANDIDATOS



Fonte: Manual de Negócio, 2018

⁶ Ver ANEXO 1, pp. 125

⁷ Ver ANEXO 3, pp. 130

⁸ Ver ANEXO 4, pp. 132

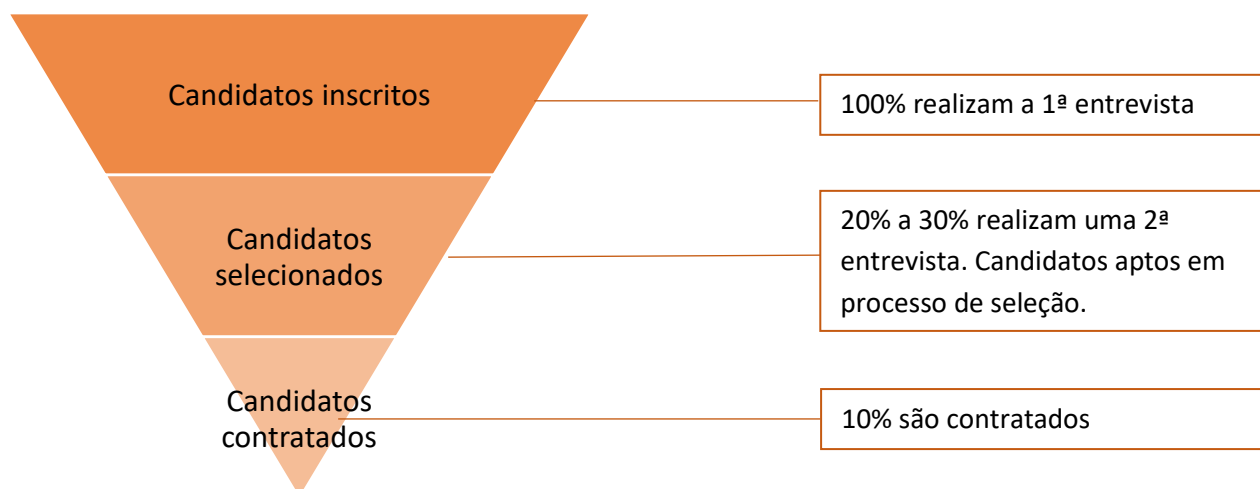
Para além destes fatores acima mencionados, os recrutadores/selecionadores da Interdomicilio devem também ter em atenção a proximidade geográfica da residência do colaborador relativamente à área onde os serviços irão ser prestados, uma vez que tal permitirá ao colaborador realizar um maior número de serviços com menor custo e tempo de deslocação. Desta forma, consegue-se atribuir um maior número de horas de trabalho ao colaborador e conseqüentemente permitir-lhe receber um vencimento maior, reduzindo a sua rotatividade. É importante também avaliar a disponibilidade, no sentido em que quanto maior for a sua disponibilidade mais interesse e valor tem para a empresa uma vez que poderão otimizar o tempo dos colaboradores.

Avaliar a polivalência do candidato, avaliar o seu perfil e a sua capacidade para desempenhar diferentes tarefas domésticas, como por exemplo, se o candidato sabe passar a ferro e cozinhar e ainda se tem experiência no cuidado de idosos ou crianças, é um outro ponto significativo na fase da seleção, pois assim a empresa pode cobrir diferentes tipos de serviços com o mesmo funcionário, novamente minimizando os custos.

É igualmente fundamental avaliar se o candidato está interessado na tipologia do trabalho a desempenhar e se pretende estar devidamente enquadrado no regime de Segurança Social, uma vez que é comum os colaboradores quererem trabalhar “às margens da lei”, ou seja, trabalhar sem fazerem os devidos descontos para a Segurança Social. De forma a evitar futuros constrangimentos, considera-se então pertinente a abordagem deste assunto logo na primeira entrevista. Deve-se sempre ter em conta a capacidade de adaptação do candidato às exigências do utente/domicilio (Manual de Negócios, 2018).

É importante apresentar a oferta de trabalho de uma forma atrativa, descrevendo o posto de trabalho de forma rigorosa e transparente, informando o candidato sobre os horários, a carga horária semanal e mensal com que começará e as possibilidades de evolução, bem como as condições contratuais e o valor do salário que irá auferir.

Figura 2. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA INTERDOMICILIO



Fonte: Manual de Negócio, 2018

Na hora de contratar um colaborador, segundo o Manual de Negócio Interdomicílio (2018) deve-se ter em conta 10 regras básicas do processo de seleção:

1. Estar devidamente legalizado. Sendo imigrante deve possuir autorização de residência de trabalho;
2. Residir na área geográfica onde a unidade da Interdomicílio presta serviço;
3. Valorizar a atitude demonstrada durante a entrevista, como a pontualidade, educação, presença e capacidade de escuta ativa.;
4. Proporcionar referências de trabalhos anteriores;
5. Valorizar a atitude perante o trabalho, ou seja, a predisposição para realizar diferentes tarefas e o entusiasmo com a proposta apresentada;
6. A capacidade para comunicar e a forma como nos conta as suas anteriores experiências;
7. Resultados dos testes realizados;
8. Experiência em trabalhos anteriores com as mesmas funções;
9. Disponibilidade de horário;
10. Situação pessoal e familiar, pois poderá influenciar a aceitação ou não do trabalho proposto.

Enquanto colaboradora da empresa Interdomicilio Baixo-Minho, detetei, todavia, algumas incongruências neste processo: dissonância entre a formalidade dos procedimentos descritos no Manual de Negócios e a falta de requisitos e formação dos responsáveis por este mesmo processo; falha na atração de candidatos adequados; conseqüente falha na seleção de candidatos; alta taxa de *turnover* e insatisfação dos clientes.

Para um processo de recrutamento e seleção eficaz, este deveria ser realizado por pessoas com competências e *know-how* adequadas. Ainda que existam linhas orientativas/formalizadas, não é exigido que as pessoas responsáveis pelo processo de seleção tenham competências para tal.

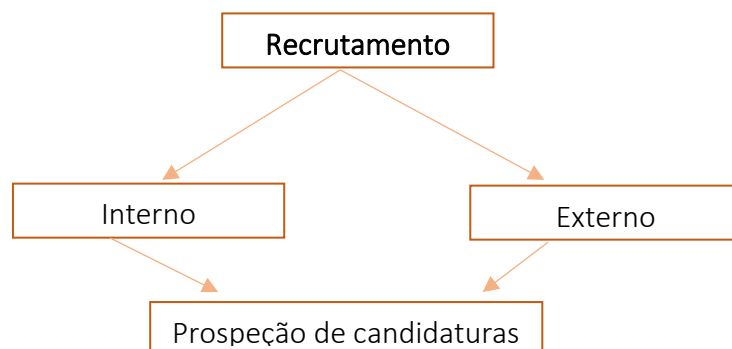
Como iremos verificar mais à frente, cada unidade tem de adaptar estas diretrizes às suas necessidades específicas, de acordo com vários fatores nomeadamente localização geográfica, número de clientes, número de funcionários, público-alvo, entre outros.

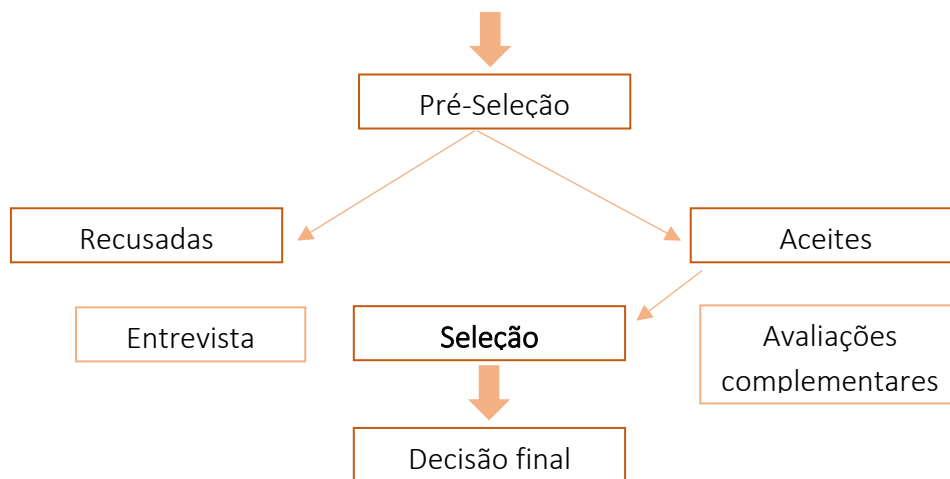
II. Enquadramento Teórico

Neste capítulo considerou-se pertinente descrever a distinção teórica entre Recrutamento e Seleção. Ainda que a fase da análise de funções seja transversal a quase todas as práticas de gestão de recursos humanos, optou-se por colocá-la na etapa do recrutamento precisamente por se considerar a primeira etapa destes procedimentos.

Na Figura 3 apresenta-se uma esquematização do que irá ser mencionado ao longo deste capítulo.

Figura 3. PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO





Fonte: Cardoso, 2016

1. Recrutamento

De acordo com Taylor e Collins citado em Gomes et al. (2008, p.194), o recrutamento pode ser definido como “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa”. O recrutamento é então o processo de atração de candidatos, podendo este ser misto, interno e externo (Gomes et al., 2008), sendo que uma das fontes usuais para este último é o recrutamento online (Chiavenato, 2009) ou e-recrutamento (Gomes et al., 2008). O recrutamento, assim como a seleção, são processos transversais a todas as empresas, ainda que tenham as suas características próprias dependendo de vários fatores, como o tipo de empresa, número de funcionários e até a própria função para a qual se recruta (Chiavenato, 2006). Evidentemente, o processo de recrutamento e seleção não será o mesmo para uma vaga de gestor financeiro e para uma vaga de empregada doméstica. É necessário todo um estudo prévio, incluindo análise de funções e definição do perfil do candidato, para posteriormente definirmos a melhor técnica de recrutamento e posterior seleção (Gomes et al., 2008).

Análise de Funções

Para a concretização de um bom processo de R&S, é fundamental fazer uma prévia análise de funções. A AF é por muitos considerada a “área-chave da GRH” (Carvalho & Rua, 2017,

p.34), uma vez que consiste no estudo das funções de uma organização, assim como o conteúdo e contexto que a envolve, tendo como principal objetivo a descrição das tarefas e exigências de determinada função (Cunha et al., 2010; Ribeiro, 2007).

De acordo com Gusso (2005) “para se realizar uma seleção com qualidade, seria fundamental realizar previamente uma boa análise de cargo, e em seguida, um bom recrutamento” (Gusso, 2015, pp.47). Neste sentido e, uma vez que “a análise e qualificação de funções relaciona os deveres, atividades e responsabilidades com as especificidades da função” (Moreno, 2012, pp. 101), esta acaba por descrever o que se “pretende da pessoa que vai ocupar o cargo em termos de conhecimento, habilidades e competências para a desempenhar adequadamente” (Moreno, 2012, pp.101), facilitando assim o processo de recrutamento, assim como a avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, planeamento de carreiras e compensações (Carvalho & Rua, 2017).

Segundo Adelino Cardoso (2005), usualmente, a descrição de funções envolve várias fases, nomeadamente a definição do título da função, do objetivo da função, enquadramento orgânico, conteúdo, contrapartidas remuneratórias e das condições físicas e materiais. O título da função consiste na identidade da função, ou seja, o nome da profissão devendo ser coerente com o conteúdo da mesma. O objetivo da função identifica a razão da sua existência. O enquadramento orgânico resume o contexto do trabalho na estrutura da empresa (posicionamento no organograma, posição hierárquica e relações entre as funções). O conteúdo da função baseia-se nas principais responsabilidades e atividades. As contrapartidas remuneratórias traduzem-se nos fatores motivadores como, por exemplo, prémios e benefícios. As condições físicas e materiais descrevem todas as condições envolventes ao trabalhador e ao posto de trabalho, como o tipo de contrato, duração do período experimental, horário de trabalho, local de trabalho, estatuto profissional, entre outros (Cardoso, 2005).

Posteriormente a esta fase, procede-se a definição do perfil psicoprofissional da função que consiste na definição das competências profissionais, ou seja, “a capacidade reconhecida em determinado domínio, conjugando os conhecimentos adquiridos” (Cardoso, 2005, p.25); das características pessoais, motivações e outros requisitos (Cardoso, 2005).

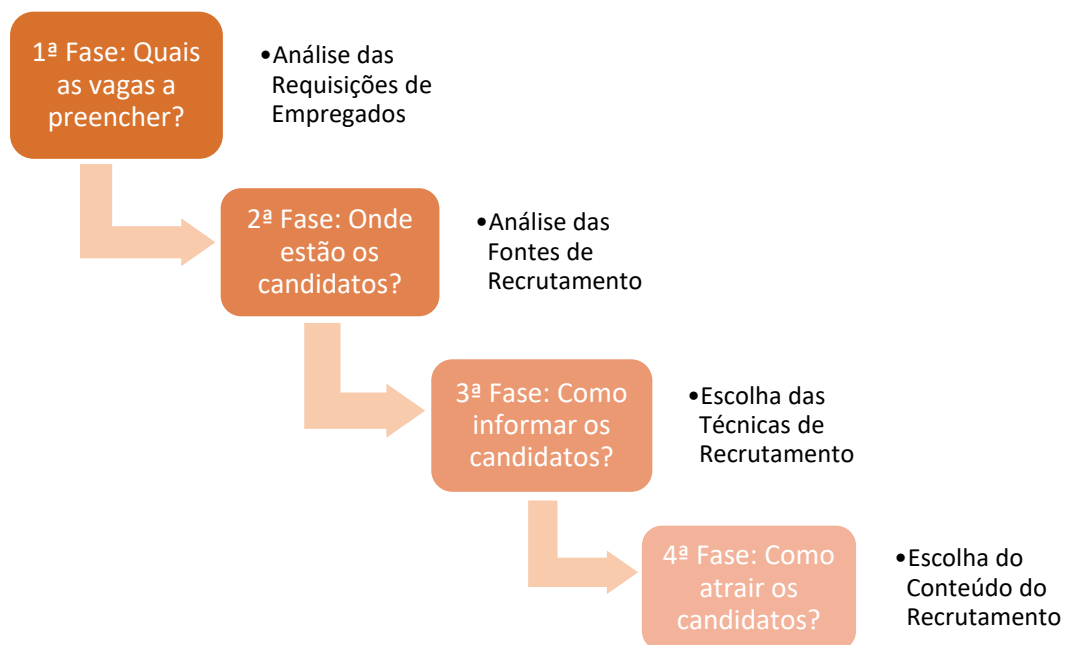
Já para Gusso (2015), as fases da análise de funções passam primeiramente por uma análise do histórico do cargo na empresa, seguida das características do cargo no mercado de

trabalho; caracterização das situações com as quais o trabalhador terá que lidar; dos resultados que o trabalhador deverá produzir; caracterização das ações a serem apresentadas; organização das informações num sistema comportamental; nomeação e hierarquização dos comportamentos identificados; caracterização de outros requisitos da vaga; e das condições que a empresa dispõe ao cargo.

Ainda que se considere ser uma área fundamental da GRH, a análise de funções tem vindo a cair em desuso devido ao facto de, maioritariamente, as empresas serem pequenas e/ou médias, o que por vezes implica uma falta de recursos financeiros e mudanças constantes nas organizações (Tavares, 2010).

Após a descrição da análise de funções segue-se a fase do recrutamento *per si*, iniciando com um esquema referindo uma síntese das fases de recrutamento.

Figura 4. FASES DO RECRUTAMENTO



Fonte: Chiavenato, 1989

Embora o recrutamento se conceba num tema universal, cada autor cria as suas próprias teorias e diretrizes que consideram ser mais eficazes para o sucesso do mesmo. Segundo Chiavenato (2004) e, conforme verificamos na imagem anterior (ver figura 3), o recrutamento

apresenta 4 fases: a análise das requisições de empregados, a análise das fontes de recrutamento, a escolha das técnicas de recrutamento e a escolha do conteúdo do recrutamento. Já para Silva e Gravin (vol.34, p.2) o recrutamento inclui 10 etapas, nomeadamente: “identificar se há profissionais qualificados dentro da organização; avaliar benefícios de fazer recrutamento interno, e externo ou misto; avaliar o cenário atual do mercado de trabalho relacionado ao cargo; definir melhores locais e meios para divulgação da vaga; decidir o que divulgar sobre a vaga e a empresa; decidir duração da divulgação da vaga; diagramar material de divulgação; divulgar a vaga; triar candidatos; avaliar resultados do processo e propor aperfeiçoamentos”.

Já para Gusso (2015), para um bom processo de recrutamento teremos de começar por identificar se há profissionais qualificados dentro da organização; posteriormente avaliar os benefícios de fazer recrutamento interno, externo ou misto; avaliar o cenário do mercado de trabalho relacionado com o cargo; seguidamente definir os melhores locais e meios para divulgação da vaga; decidir o que divulgar acerca da vaga; estruturar o material de divulgação; divulgar a vaga; fazer a triagem dos candidatos; e por fim, avaliar os resultados do processo e propor melhorias no mesmo.

Tipos e fontes de recrutamento

Relativamente às fontes de recrutamento estas podem ser formais ou informais. As fontes ou métodos de recrutamento formal (normalmente associadas ao recrutamento externo), utiliza-se quando o empregador pretende tornar pública a vaga de emprego através de um serviço intermediário, como por exemplo, anúncios nos jornais, internet ou agências de emprego. Estas apresentam vantagens como uma maior visibilidade, resultando num maior número de candidaturas; e aumenta a probabilidade de contratar um candidato anteriormente desempregado. Este método de recrutamento é comumente utilizado para atrair candidatos mais qualificados (Tardos & Pedersen, *Review of Sociology*, 2011).

As fontes de recrutamento informal baseiam-se em recomendações de atuais empregados ou através de outros contatos no setor ou até mesmo através de contatos pessoais. Isto tem como vantagens: baixos custos, triagem, treinamento e controlo, baixa rotatividade, melhores candidatos, processo mais rápido (Tardos & Pedersen, *Review of Sociology*, 2011).

Figura 5. FONTES DE RECRUTAMENTO

Funcionários da própria empresa (recrutamento interno)	Entidades públicas (associações, GIP locais, centros de empregos)	Consultorias
Banco de dados internos/Listas de espera	Agências de emprego (maioritariamente Trabalho Temporário)	<i>Headhunters</i>
Cartazes (internos e externos)	Consultorias de <i>outplacement</i> ou <i>replacement</i>	Feiras de emprego (<i>jobshop</i>)
Rede de conhecimentos (fornecedores, clientes, <i>networking</i>)	<i>Social Media</i>	Recrutamento eletrónico (recrutamento online ou e-recrutamento)
Escolas, universidades		

Fonte: Elaboração própria baseado em Caetano & Vala, 2002; Marras, 2001

Nos dias de hoje, a internet assume uma importância extrema. Neste sentido as organizações têm tendência a recorrer cada vez mais ao recrutamento online como fonte de recrutamento, assim como os *social media*. Por este motivo, resolveu-se dar destaque a esta duas fontes de recrutamento por serem as utilizadas neste projeto e irão ser referidas mais à frente.

As fontes de recrutamento dependem do tipo de recrutamento que a organização pretende, isto é, um recrutamento externo ou interno.

O recrutamento interno é utilizado para atrair candidatos que já são colaboradores da empresa, tendo a oportunidade de serem promovidos (movimentação vertical), transferidos para outra função (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal) (Cardoso, 2005; Chiavenato, 2006; Chiavenato, 2009; Gomes et al., 2008).

O recrutamento interno pode ser utilizado de 3 formas: através de escolha direta que consiste na nomeação direta da pessoa que deve ocupar o cargo sem que se faça um processo prévio de consulta. Uma vez que esta forma pode causar reações negativas na empresa, pode-se optar pelo concurso interno, que consiste “na afixação do anúncio do lugar vago nos painéis informativos da empresa” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, pp.389). Outra forma de recrutamento interno é o sistema de recomendar um amigo (*refer a friend*) onde os colaboradores

são convidados a indicar o nome de alguém que possa ter as características indicadas à vaga (da Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Para que este tipo de recrutamento seja eficaz é necessário que existam sistemas de avaliação de desempenho regulares, objetivos aprofundados no que toca a aspirações e interesses profissionais dos colaboradores, juntamente com um conhecimento aprofundado do conteúdo das funções e respetivas exigências profissionais (Cardoso, 2005).

O recrutamento interno apresenta como vantagens o facto de motivar os colaboradores, uma vez que veem uma possibilidade de progressão na carreira; é menos demorado; menos dispendioso; confere uma melhor adaptação por parte dos colaboradores, uma vez que aproveita a formação organizacional; e pressupõe uma valorização dos recursos humanos (Cardoso, 2005; Sousa et al., 2006). Em contrapartida, o recrutamento interno é desvantajoso no sentido em que não fornece novas ideias; pode levar a uma competitividade negativa e desmotivação de colaboradores; limita os horizontes da empresa ao impedir sangue novo na organização (Cardoso, 2005; Chiavenato, 2006; Sousa et al., 2006).

Relativamente ao recrutamento externo, este define-se pela “necessidade de identificar possíveis candidatos cuja proveniência é externa à organização” (Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015, p.146). É considerado um processo mais demorado e dispendioso que o recrutamento interno, acarretando maiores riscos no processo de seleção por não se conhecer os candidatos; pode levar a desmotivação interna e afetar a política salarial da empresa. Contudo, permite uma cultura organizacional mais renovada e enriquecedora; fornece um leque mais amplo de escolhas para seleção; aproveita os investimentos feitos pela concorrência como, por exemplo, a formação; confere à cultura da empresa ideias, experiências, um ambiente mais diversificado e inovador, levando a uma maior vantagem competitiva (Chiavenato, 2006; Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015; Sousa et al., 2006).

O recrutamento externo pode ser realizado por empresas/pessoas especializadas ou diretamente pela própria empresa. Quando é realizado através de empresas/pessoas especializadas, estas podem ser *headhunters* («caçadores de cabeças») quando pretendem inserir colaboradores para cargos de topo; consultores de pesquisa direta (*search*) para capturar gestores seniores que ainda não atingiram o topo da carreira; e os consultores de recrutamento que funcionam como *outsourcing* quando as empresas não têm meios para realizar este processo de

recrutamento. Quando o recrutamento é efetuado diretamente pela empresa, usualmente é realizado através dos *media*: televisão, rádio, imprensa escrita e o mais comumente usado *online* (da Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Quanto ao recrutamento misto, como o próprio nome indica, é utilizado para atrair candidatos internos e externos à empresa. Todos estes tipos de recrutamento dispõem de vantagens e desvantagens que têm de ser devidamente avaliadas conforme a intenção da empresa (Gomes et al., 2008; Chiavenato, 2009).

Para além destes tipos de recrutamento, menciona-se as variantes de recrutamento direto e indireto. O recrutamento direto é exercido diretamente pela empresa, quando esta apresenta meios para o fazer, como a introdução de anúncios, realização de entrevistas e aplicação de testes. Já o recrutamento indireto é aplicado quando as empresas não têm estes recursos e por isso necessitam de recorrer a *outsourcing*, como empresas de consultoria, empresas de recrutamento e seleção ou *headhunting* (Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015).

Uma vez que o caso deste projeto incide principalmente no e *e-recrutamento social media*, irá ser dado especial relevo a estas fontes de recrutamento.

Recrutamento *online* ou *E-recrutament*

O *e-recrutament* ou recrutamento online “é o processo de recrutamento realizado através da Internet, via e-mail ou através de qualquer outro tipo de sistema de comunicação avançado, com o auxílio de um conjunto de ferramentas que permitem a receção de candidaturas e a realização de triagem de candidatos *on-line*” (Gomes, et al., 2008, pp.200). Nos dias de hoje é considerado o método mais eficaz, consistindo no “conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos *online*” (Cardoso, 2005, p. 60). Este método de recrutamento facilita a interação entre empregador e candidato, assim como facilita a triagem de candidaturas relativamente a requisitos básicos da função, como idade, sexo, habilitações, e até mesmo a introdução de testes de avaliação de competências como línguas e outras competências intelectuais, abrindo portas para a *E-Selection* (Cardoso, 2016).

Algumas organizações dispõem de uma página *Web* onde os candidatos podem fazê-lo diretamente, inserindo os seus dados biográficos, facilitando a receção destes dados por parte da

empresa e conseqüentemente a comparação dos mesmos. Outras organizações apenas utilizam os seus *websites* para a divulgação de vagas de emprego, solicitando o envio de CV para um email específico. Uma outra forma de recrutamento online cada vez mais em tendência são os websites exclusivamente destinados a publicitar emprego (como Indeed, LinkedIn, netemprego).

Através deste método as empresas podem divulgar as suas ofertas de emprego, aceder aos currículos dos candidatos e fazer uma triagem de candidaturas através de filtros, permitindo assim uma maior flexibilidade no lançamento e gestão do anúncio, alargar o leque de candidaturas disponíveis, facilitar a mobilidade internacional de RH e a resposta aos candidatos e diminuir os custos administrativos associados ao processo de R&S, tornando-o mais rápido (Cardoso, 2016).

Segundo Salgado e seus colaboradores (citado em Gomes et al. pp. 203), o recrutamento online apresenta vantagens tais como: aumento de receção de CV e qualidade dos mesmos em comparação com métodos tradicionais; apresenta custos monetários e temporais inferiores; e a informação recebida é mais estruturada, facilitando a triagem dos CV. Para os candidatos, ser um processo mais rápido e simplificado também são algumas vantagens deste método.

Por outro lado, este método emergente evidencia igualmente desvantagens, na medida em que não alcança pessoas que não têm acesso a novas tecnologias; pode induzir a um excesso de candidaturas que não se adequam ao pretendido; a impessoalidade pode induzir a desconfiança dos candidatos (Cardoso, 2016).

Segundo Adelino Cardoso (2016), para atrair mais candidatos uma empresa deverá inspirar confiança, com uma atitude orientada para a valorização dos resultados e compromissos de excelência; reconhecer e valorizar o desempenho dos seus colaboradores medindo-o e recompensando através da promoção do crescimento e desenvolvimento de competências; dar suporte apoiando o trabalho em equipa e confiar nos colaboradores; valorizar a inovação e criatividade ao dar liberdade de ação; e oferecer recompensas justas que fomentem a equidade interna. Com estas características, uma organização irá dispor de um *Employer Branding*, tornando mais fácil atrair candidatos na medida em que as pessoas terão interesse em trabalhar nesta empresa (Cardoso, 2016).

* *Employer Branding* – “conceito utilizado para identificar as empresas que projetam a imagem de um ótimo lugar para trabalhar, na mente dos atuais colaboradores e no mercado de trabalho” (Cardoso, 2016, pp.29)

Muitas vezes podemos encontrar perfis interessantes de pessoas que se oferecem para trabalhar na empresa ou em diferentes páginas na internet. À partida, alguém que se anuncia para procurar emprego é uma pessoa que está disponível e que demonstra interesse em trabalhar, sendo que é importante entrar em contacto com a mesma e agendar uma futura entrevista. Através destas candidaturas espontâneas podemos criar uma base de dados ou também denominada lista de espera como refere (Tardos & Pedersen , 2011).

Publicação de anúncio

A publicação de anúncios continua a ser o método mais utilizado para atrair candidatos, devendo estes serem atrativos e precisos sobre o pretendido com palavras-chave para ser mais seletivo. Segundo Cardoso (2016, pp.91.), “para além de informar, o anúncio deverá realçar os aspetos positivos que prestigiem quer a empresa quer a proposta de trabalho oferecida”. Ao nível dos aspetos formais, há que ter em atenção a dimensão, cor, precisão das frases e a escolha dos meios de comunicação para assegurar que chega às pessoas certas.

O autor considera que existem dois tipos de anúncios: aberto e fechado. O anúncio aberto refere-se àqueles que identificam claramente a organização, sendo que apresenta uma boa imagem e um bom nome pelo seu prestígio, podendo ser um ponto benéfico para atrair mais candidatos. O anúncio fechado consiste na opção de não identificar a empresa para evitar atrair um número exagerado de candidaturas ou por motivos internos (e.g.: substituir alguém que ainda se encontra a trabalhar na empresa), referindo apenas o seu posicionamento numa determinada área de negócios (Cardoso, 2016).

De acordo com as referências de alguns autores, quando o anúncio é publicado online deve conter: título do cargo; breve enquadramento e descrição da empresa e do cargo; requisitos pessoais e profissionais; fatores preferenciais; condições oferecidas, sendo que normalmente o montante salarial não deve ser explícito (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Para além da identificação da organização, os anúncios devem indicar o anunciante; a função; descrição sintética da função com objetivos, enquadramento e responsabilidades; exigências requeridas para a função como qualificações, experiência profissional e competências; e as compensações (Cardoso, 2016).

2. Seleção

À prática de recrutamento segue-se a de seleção. “A seleção é o processo através do qual as organizações escolhem as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas/atraidias” (Gomes et al., 2008, pp.125). A seleção envolve todo um recurso de definições, nomeadamente dos critérios de seleção, ou seja, as características pessoais que os candidatos devem possuir para desempenharem a função com sucesso, e dos métodos de seleção que se definem por métodos que medem os candidatos, podendo ser através de entrevistas ou testes específicos (Gomes et al., 2008).

Existem vários métodos e instrumentos de seleção de forma a facilitar este processo. Após o recrutamento dos candidatos, faz-se uma análise e triagem aos currículos. A esta etapa, naturalmente, sucede-se a realização de uma primeira entrevista. Os candidatos que passam esta fase poderão ser sujeitos a vários outros instrumentos de seleção: testes psicológicos, testes de personalidade, de aptidões mentais, dinâmicas de grupo, entre outros (Chiavenato, 2006; Ferreira, Martinez, Nunes, & Duarte, 2015).

Segundo Caetano & Vala (2002) a análise de funções engloba o processo de seleção, assim como a escolha e aplicação dos métodos de seleção, atração dos candidatos e elaboração de um parecer. Estes autores dão origem ao conceito de «validade preditiva» que nos indica “a capacidade do sistema (preditor) em prever, com determinado grau de confiança, o comportamento de um determinado critério” (Caetano & Vala, 2002, p.271), ou seja, existem vários critérios para a seleção de um candidato, e desses vários critérios advêm determinadas técnicas de seleção, sendo que estas têm validades preditivas diferentes, isto é, algumas técnicas são mais esclarecedoras quanto às aptidões e intenções dos candidatos para com a vaga em questão, do que outras.

Segundo Cardoso (2016), a pré-seleção ou triagem curricular consiste na análise dos elementos curriculares fornecidos pelos próprios candidatos, com o intuito de fazer uma primeira seleção entre os candidatos que, de forma geral, apresentam os requisitos pretendidos e os que não se adequam ao perfil da vaga.

Segundo a mesma sugestão de Cardoso (2016), após esta primeira triagem deveremos chegar a uma esquematização com algumas divisões: candidatos que respondem às exigências do perfil profissional (assinalados com um +); candidatos com limitações ou interrogações (assinalados com +/-); e candidatos que não respondem às exigências do perfil profissional

(assinalados com -). Para facilitar a execução desta distribuição sinalética podemos proceder à chamada grelha de pré-seleção (Cardoso, 2016). Esta grelha consiste numa série de questões de “SIM” e “NÃO” dentro de quatro tópicos:

- Requisitos-base do perfil: analisados através do CV e da carta de motivação permite determinar se o candidato tem o perfil desejado para a função, tal como experiência profissional, formação escolar e outras competências específicas. Este tópico é determinante para a validação dos candidatos;
- Índícios emergentes da análise documental: motivações, competências profissionais e características de personalidade são requisitos fundamentais, mas que não podem ser avaliados objetivamente numa fase de pré-seleção;
- Aspetos formais: qualidade da redação, correção ortográfica, se a carta de apresentação demonstra interesse ou se é apenas uma formalidade; CV bem estruturado e organizado; datas corretas, nomes das empresas, funções desempenhadas;
- Questões suscitadas: deve-se anotar todas as dúvidas suscitadas ao longo da análise do CV e da carta de motivação de forma a esclarecer telefonicamente, ainda na fase de pré-seleção, caso sejam questões determinantes à aceitação da candidatura, ou esperar para a fase da entrevista de seleção.

Após a esquematização das características principais que o candidato deve ter, é tempo de fazer a escolha dos métodos de seleção. Uma vez que, na grande maioria dos casos, as organizações pretendem uma pessoa para desenvolver um projeto, evoluir com ele e acrescentar valor à empresa, e não apenas para ocupar um cargo, é importante que as técnicas de seleção não só identifiquem as competências técnicas e comportamentais, como é igualmente importante que identifiquem aptidões cognitivas e motoras e de personalidade, que permitam prever a capacidade de aprendizagem e de desenvolvimento e comportamentos futuros (Cardoso, 2016).

Segundo Gusso (2015, pp.76), a seleção inclui 10 etapas, nomeadamente “identificar os comportamentos e demais características que precisam ser avaliados; identificar as variáveis a serem observadas direta ou indiretamente; selecionar ou desenvolver instrumentos e procedimentos para avaliação; programar o processo seletivo; calcular os custos do processo seletivo; coletar dados dos candidatos; analisar dados coletados de cada candidato; comparar

dados dos candidatos com o perfil do cargo; hierarquizar candidatos aptos e comunicar decisão aos candidatos”.

Para atingir os objetivos da seleção, utilizam-se vários instrumentos de medida para prever o comportamento dos candidatos no ambiente de trabalho através de testes onde se identificam as competências técnicas e comportamentais, potencial de desenvolvimento e motivações. Estes instrumentos/técnicas devem ser escolhidos de acordo com os objetivos pretendidos na seleção de candidatos.

Técnicas de seleção

Existem várias técnicas pelas quais devemos conseguir extrair informações válidas e preditivas que nos ajudem a constatar se um determinado candidato é o mais apropriado para um determinado cargo. Hoje em dia, a técnica de seleção mais comumente utilizada é a entrevista, embora não conceda um grande valor preditivo e pode ser facilmente manipulada (Caetano & Vala, 2002). O processo de seleção ideal poderá passar pela conciliação de várias técnicas: entrevista de seleção juntamente com testes dependendo do cargo a que se destina.

Figura 6. TÉCNICAS DE SELEÇÃO

<i>Work Sample</i> ¹⁰	Dados biográficos	Avaliação da Personalidade
<i>Assessment Centers</i> ¹¹	Referências	Avaliação dos interesses
Avaliação por pares/supervisores	Entrevistas	Auto-avaliação
Aptidão mental geral	Grafologia	

Fonte: Robert & Smith (1989) em Caetano & Vala (2002)

¹⁰ *Work sample* – “Consiste numa amostra de trabalho em que os candidatos têm de realizar pequenos exercícios diretamente relacionados com a função a que estão a concorrer” (Caetano & Vala, 2002, p.284)

¹¹ *Assessment Center* – processo que envolve a conjugação de várias técnicas e vários observadores, de forma a estes avaliarem os comportamentos dos candidatos através de simulações (Gomes et al., 2008)

Segundo Gomes, et al., 2008, existem as medidas gerais de trabalho que se referem aos testes de personalidade, e as específicas que se referem a testes como: testes de integridade, de potencial de vendas, de violência, tolerância ao stress, de potencial gestor. Estes autores fazem também referência ao modelo das *BIG FIVE* que tem vindo a ser muito utilizado com o intuito de avaliar os candidatos em 5 dimensões: extroversão/introversão; neuroticismo (reverso de estabilidade emocional); amabilidade; conscienciosidade; e abertura à experiência. Para além destas dimensões, estes autores referem também a importância da avaliação do *Locus de Controlo Interno*¹² e da *Auto-Eficácia*, como medidas satisfatoriamente preditivas do desempenho futuro dos candidatos.

De seguida apresentam-se várias técnicas de seleção.

a. Testes de conhecimentos

Segundo Gomes, et al., 2008, os testes de conhecimentos explicam o desempenho dos indivíduos e podem ser divididos em 3 tipos: Testes de Conhecimento dos Cargos, é utilizado quando o candidato já tem experiência prévia no cargo (e.g. testes de conhecimento de línguas, conhecimento de informática, e conhecimentos mais específicos relacionados com o cargo em questão); Testes de Conhecimento Tácito “é o conhecimento adquirido na experiência diária, mas que é implícito e de difícil articulação, transmissão e partilha (...) reflete a capacidade prática para aprender a partir da experiência e para realizar ações que permitem prosseguir objetivos pessoais valorizados” (Gomes, et al., 2008, pp.260); e Testes de Julgamento Situacional, onde se coloca o candidato perante cenários focados nas tarefas que constituem o cargo a ocupar, tendo que escolher em forma de escolha múltipla a decisão mais adequada para cada situação. Estes últimos testes de julgamento situacional indicam as intenções dos candidatos e são muito utilizados em cargos de gestão e supervisão.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, pp.137), “a finalidade central dos testes de conhecimento é medir o grau de conhecimento e habilidade que o candidato possui sobre um determinado assunto”. Estes testes podem ser gerais quando avaliam o grau de cultura do candidato (e.g. escrever um texto para avaliar a fluência verbal ou uma prova de matemática com diversos níveis de complexidade) ou específicos,

¹² Locus de Controlo Interno – característica de personalidade em que as pessoas tendem a atribuir os resultados a si próprias e não a fatores externos, e está relacionada com níveis mais elevados de motivação, satisfação e desempenho (Gomes et al., 2008)

visando avaliar um conhecimento profissional mais específico (e.g. idiomas, cálculos, mecânica, etc.).

b. Avaliação psicológica

A avaliação psicológica tem como intuito conhecer o candidato integralmente, de modo a diferenciá-lo dos outros candidatos. Esta pode ser realizada através de testes psicométricos: de personalidade, testes para avaliar aptidões e testes para avaliar os comportamentos.

Os testes psicométricos/testes de aptidões avaliam uma série de habilidades: cognitivas (fluidez verbal, raciocínio indutivo, capacidade numérica); perceptivas (rapidez de percepção e atenção); e psicomotoras (destreza manual e digital). Os resultados destes testes “têm uma relação estreita com a aquisição e utilização de competências técnicas, pelo que poderão ser um fator a ter em conta na identificação do potencial para o desempenho de novas atividades profissionais futuras” (Cardoso, 2016, pp.140).

Os testes de personalidade “permitem averiguar os traços principais do perfil do candidato: introversão/extroversão, assertividade/passividade, sociabilidade/isolamento” (da Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Sendo que a personalidade “é o conjunto de características ou traços que determinam os padrões de pensar, sentir e agir” (Cardoso, 2016, pp.140), permite prever certos comportamentos profissionais e potencial para determinadas funções que exijam poder de liderança, orientação para o cliente ou para os resultados, entre outros. Segundo Cardoso (2016), os testes de personalidade mais comumente utilizados nos dias de hoje são a teoria DISC e a teoria dos BIG FIVE: a) A Teoria DISC divide-se em quatro dimensões comportamentais definindo assim perfis baseados na predominância destes fatores:

- Dominância (D): pessoas diretas, decididas, que desejam ter sucesso, ganhar e assumir mudanças e riscos;
- Influência (I): pessoas extrovertidas, expressivas e otimistas que desejam influenciar os outros e realçam o que há de melhor nas pessoas e situações;

- Estabilidade (S): pessoas simpáticas, amigáveis e acomodadas que tendem a ser compassivas, a ter em conta o que é melhor para os outros e a sentir-se desconfortáveis com a mudança;
- Conformidade (C): pessoas precisas, refletidas, analíticas e reservadas que se orgulham com a qualidade do seu trabalho, são observadoras, evitam atenções.

b) a Teoria dos BIG FIVE, segundo este mesmo autor, consiste na avaliação de traços de personalidade dos candidatos nas cinco dimensões referidas anteriormente de acordo com Gomes et al., 2008.

Os testes comportamentais servem para identificar tendências de competências comportamentais requeridas no perfil profissional ou que permitam a aquisição dessas competências exigidas. Normalmente a avaliação de comportamento é feita através de questionários ou situações em grupo, em que os candidatos têm de discutir com outros sobre um tema relativo à função a que se candidatam, ou *role-plays* onde os candidatos deverão representar um papel (ex: simular uma venda). Relativamente aos questionários, estes são usualmente realizados online como o Profile XT, o CSP (Customer Service Profile); e o PSA (Profiles Sales Assessment) (Cardoso, 2016).

c. Dinâmicas de grupo

A dinâmica de grupo consiste num método de seleção em que um grupo de candidatos é reunido e exposto a uma situação ou a um conjunto de situações em que terão de demonstrar as suas reações e estas serão avaliadas e comparadas. Todos os exercícios são orientados e têm um objetivo específico (Chiavenato, 2010).

d. Técnicas de simulação

As técnicas de simulação ou testes de amostras de trabalho são exercícios físicos («amostras de trabalho motor») ou psicológicos («amostras de trabalho verbal») semelhantes ao que se realiza no cargo a que o indivíduo se candidata, podendo ser uma amostra de trabalho propriamente dita, como escrever um *press release* no recrutamento

de um assessor de imprensa, reparar uma peça/máquina no recrutamento de um operário; videotecnologia; ou teste de realidade virtual como por exemplo simular um voo para um candidato a piloto (Gomes, et al., 2008).

e. *Assessment Centers*

Consoante a literatura revista, os *Assessment Centers* surgiram nos anos 20 por psicólogos alemães com o intento de identificar as características mais fortes e mais fracas dos candidatos através de exercícios, testes e entrevistas, tornando-se num método de seleção bastante preditivo e objetivo. Atualmente estes centros de avaliação consistem “num conjunto diversificado de provas a que é submetido um grupo de candidatos, normalmente para funções de gestão, e que pretendem simular situações reais, que poderão confrontar os participantes a avaliar a forma como estes as enfrentam e solucionam” (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

O *Assessment Center* não só é utilizado no processo de seleção, como também para formação e desenvolvimento de competências e como método fidedigno e válido na avaliação do potencial de gestão (Caetano & Vala, 2002).

Segundo estes autores, este método envolve as seguintes fases:

- Identificação dos objetivos do *Assessment Center*;
- Análise de funções: entrevistar os elementos que já se encontrem a desempenhar as funções de forma a compreender todos os requisitos da mesma;
- Testes e exercícios de simulação: simulação de situações da vida real, atividades e problemas realistas próprios da função. Podem ser orais (apresentação, *role-playing*), escritos (*in-basket*¹³ e exercícios de memorando¹⁴), em grupo ou individuais;

¹³ *In basket* ou *in box*. Conjunto de tarefas escritas que o candidato tem de efetuar num período limitado de tempo, devendo ser capaz de decidir quais os assuntos com maior importância (Caetano & Vala, 2002)

¹⁴ É uma forma de avaliar a expressão escrita do candidato através da análise rápida de problemas salientando as causas, resultados e recomendações (Caetano & Vala, 2002)

- Seleção e treino dos observadores-avaliadores: devem ser pelo menos dois e têm de estar familiarizados com a estrutura, objetivos e cultura da organização;
- Execução do *Assessment Center*: geralmente tem a duração de dois dias e envolve aproximadamente 20 pessoas: 10 candidatos, 6 observadores-avaliadores, 2 diretores, 1 coordenador e 1 gestor de salas;
- Registos dos resultados;
- Avaliação e discussão dos resultados;
- Validação do *Assessment Center*.

Ainda que este método tenha um valor preditivo bastante elevado, ainda não é muito utilizado em Portugal devido ao seu custo elevado e demorado, uma vez que poderá estender-se por dois dias, sendo que apenas é utilizado a grupos de 8 a 12 candidatos. Esta técnica de seleção é considerada bastante preditiva, uma vez que cruza bastantes informações e nos fornece uma multiplicidade de dimensões comportamentais e informações acerca dos candidatos que não conseguimos obter através de uma entrevista ou de um teste de psicotécnico (da Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

f. Entrevista de seleção

A entrevista de seleção é um método de seleção em que através de uma conversa o entrevistador tenta recolher informação que o ajude a compreender o comportamento, aptidões e aspirações do entrevistado (Caetano & Vala, 2002).

A entrevista apesar de ser considerada a peça fundamental deste processo, é insuficiente, pelo que é necessário complementá-la com uma ou várias das técnicas mencionadas acima (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Esta deve ter um objetivo bem definido e deve ser cuidadosamente planeada em função do mesmo, havendo muitas vezes a necessidade de ser seguida por um guião com perguntas para avaliar certas dimensões comportamentais (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Segundo este autor, a entrevista deverá durar entre 30 a 60 minutos, dependente do cargo em questão e deverá seguir a seguinte estruturação:

- ✓ Abertura
- ✓ Revisão dos antecedentes-chave
- ✓ Proficiência técnica
- ✓ Motivação para a função
- ✓ Iniciativa
- ✓ Planeamento do trabalho
- ✓ Pergunta para ganhar tempo
- ✓ Perguntas adicionais
- ✓ Informação sobre o cargo e a organização
- ✓ Fecho da entrevista

Existem várias técnicas para desenvolver uma entrevista. Uma das mais conhecidas e eficazes é a da Seleção Orientada¹⁵ que refere que «o comportamento passado permite prever o comportamento futuro», onde é feita uma revisão dos antecedentes profissionais do candidato e o entrevistador avalia-o de acordo com o método STAR: Situação (problema ou situação que o candidato teve de enfrentar), Tarefa (relacionamento do candidato com a situação descrita), Ação (atuação que o candidato tomou perante a situação), e Resultado (qual o resultado como consequência da situação). Este método é utilizado para avaliar um conjunto de dimensões comportamentais pré-definidas e relacionadas com a função (da Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

Existem vários tipos de entrevistas e estas têm de ser escolhidas consoante a especificidade e exigência do cargo. As entrevistas podem ser individuais quando o candidato é entrevistado apenas por um entrevistador; sequenciais quando o candidato é entrevistado por várias pessoas; em duo para entrevistas com dois entrevistadores e um candidato; entrevistas com um painel de entrevistadores; e em grupo quando um grupo de candidatos é entrevistado por um ou mais entrevistadores (Gomes, et al., 2008). Se se pretende ser objetivo e apenas identificar elementos do currículo, deve-se fazer uma entrevista bastante estruturada e suportada maioritariamente com questões fechadas. Caso se pretenda identificar competências técnicas e comportamentais utilizam-se questões abertas complementadas com questões fechadas. Se o objetivo for avaliar

¹⁵ Técnica da Seleção Orientada ou *Targeted Selection* foi desenvolvida pela DDI (*Development Dimensions International* (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007).

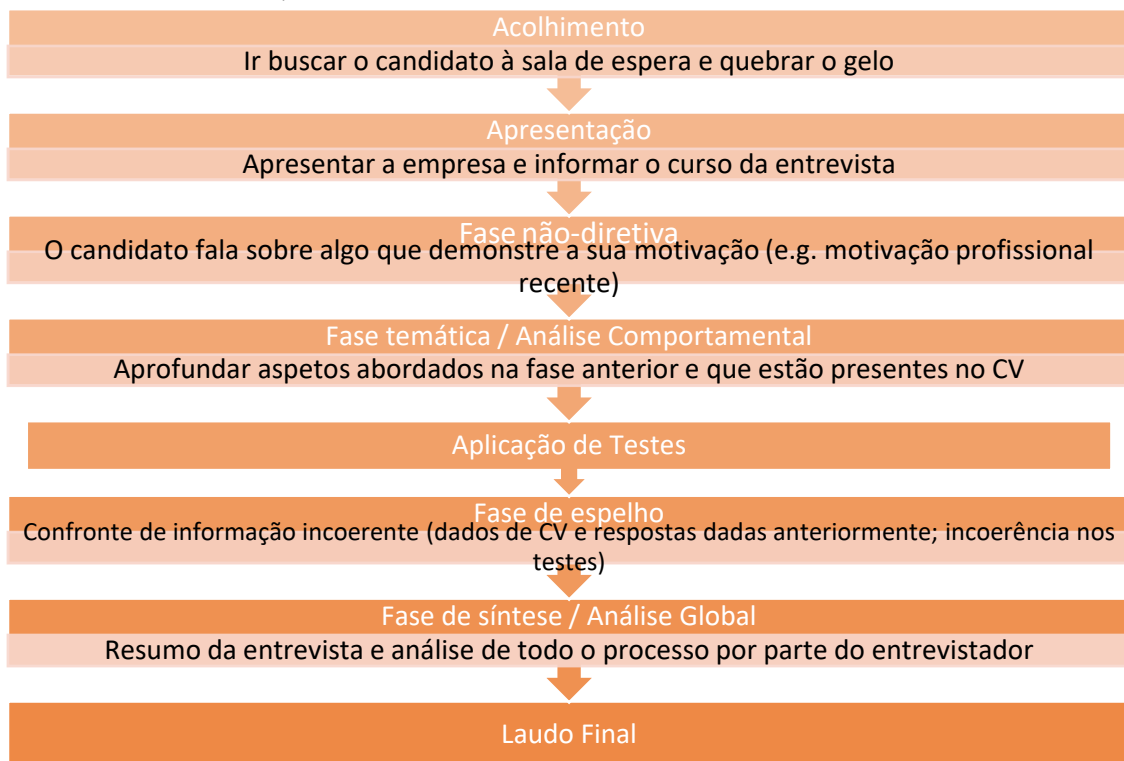
caraterísticas psicológicas, a entrevista deverá ser apoiada em questões abertas (Gomes, et al., 2008).

Conjuntamente, devemos ter em atenção os tipos de perguntas que utilizamos na entrevista. Estas devem seguir uma sequência e podem ser (Gomes, et al., 2008):

- Comportamentais: referindo-se a ações passadas;
- Situacionais/hipotéticas/simulações: criar cenários/situações hipotéticas;
- Abertas: o candidato tem a liberdade para responder às questões como quiser, e.g., descrevendo experiências anteriores;
- De resposta fechada: respostas pré-definidas em que o entrevistado tem de optar pela mais conveniente;
- De indagação positiva: o entrevistado é induzido a responder dentro de várias opções positivas;
- Dominó: questões seguidas e encadeadas todas relacionadas com o mesmo assunto.

Como referido anteriormente, a entrevista de seleção é o método mais comumente utilizado por ser “um instrumento muito versátil, sendo apropriada para qualquer posto, organização ou situação” (Gomes, et al., 2008, pp.277); permite aos candidatos questionarem sobre a empresa; é uma técnica de seleção relativamente barata; permite conhecer melhor todo o percurso de vida dos candidatos e confrontar diretamente com a informação colocada pelos mesmos nos seus CV's (Gomes, et al., 2008).

Figura 7. FLUXO DE UMA ENTREVISTA DE SELEÇÃO



Fonte: Elaboração própria baseado em Caetano & Vala (2002) e Marras (2001).

De acordo com alguns autores (Caetano & Vala, 2002; Cardoso, 2016; Levy, 2002; Marras, 2001; Reis; Santos, 2015) e conforme verificamos na imagem anterior, a entrevista dispõe de fases que são imprescindíveis para a correta fluidez da mesma:

- Acolhimento do candidato: o entrevistador deve considerar o candidato como um convidado, cliente ou fornecedor; respeitar a pontualidade, pois cada minuto de espera amplifica a ansiedade; ir ao encontro do candidato na sala de espera, cumprimentar e apresentar-se e aproveitar para reter determinadas informações como o que o candidato fazia enquanto esperava, como foi o seu cumprimento, se o olhou diretamente, etc.; colocar o candidato à vontade indicando-lhe o caminho, falando do tempo, dificuldades do trânsito; assumir uma atitude igualitária recebendo-o numa mesa de reuniões e não numa típica secretária; o entrevistador deve apresentar-se indicando as suas funções na empresa e o seu papel no processo de R&S; introduzir a entrevista dando indicação do tempo estimado de duração;

- Recolha de informações e indícios: esta é a parte mais duradoura da entrevista onde se aborda a maior parte dos temas anteriormente referidos; é um período fundamental de observação tanto verbal como não-verbal com o intuito de recolher informações acerca das competências técnicas, comportamentais e características pessoais do candidato. O entrevistador não deve falar mais de 10% do tempo de duração da entrevista, contudo deve mantê-la sob controlo e não permitir que o candidato faça divagações (Santos, 2015);
- Identificação das motivações: perceber quais as motivações e ambições do candidato;
- Validação da Informação: confrontar a informação do CV com a informação dada pelo candidato ao longo da entrevista e, se necessário, fazer novas questões de forma a esclarecer eventuais incongruências entre estas duas fontes de informação;
- Apresentação da empresa e função: este é o momento em que o entrevistador deve apresentar a empresa mais detalhadamente, a sua missão e visão, objetivos; assim como a função em questão;
- Conclusão da entrevista: concluir a entrevista, agradecendo sempre a presença do candidato e propor prazos para feedback.

Uma vez que a entrevista de seleção tem pouco valor preditivo, vários autores (Campion, Pursell e Brown (1988); Wiesner e Cronshaw (1988)) criaram as entrevistas estruturadas de forma a serem mais objetivas, em que o guião das mesmas “é composto por questões assentes em conhecimentos, capacidades e experiências requeridas para o bom desempenho da função” (Caetano & Vala, 2002, p.291). Dentro das entrevistas estruturadas existem as entrevistas situacionais que, segundo Latham et al. (1980) referem que as intenções das pessoas e os seus comportamentos estão correlacionados (Caetano & Vala, 2002). As entrevistas comportamentais são bastante semelhantes às situacionais, mas com a diferença de que se referem apenas a situações passadas.

O intuito destas entrevistas, ao serem estruturadas e objetivas, tornam-nas limitadas a um conjunto de perguntas padrão de acordo com as funções destinadas (Motowidlo et al., 1992 em Caetano & Vala, 2002).

Relativamente às informações da empresa, estas devem ser fornecidas depois de já conhecermos o candidato e de já termos bastantes informações sobre o mesmo, tanto a nível profissional como pessoal. Devemos começar por indicar qual o ramo de atividade da empresa, data de criação, dimensão, posicionamento no mercado, número de efetivos e respetivo organograma, assim como elementos sobre a cultura organizacional. Posteriormente devemos indicar os motivos da contratação e quais os principais objetivos, atividades, perspectivas de evolução, e por fim, dar a conhecer as condições físicas e materiais como o tipo de contrato, horário e local de trabalho e as compensações remuneratórias.

Deve-se concluir a entrevista com uma síntese dos aspetos mais importantes que foram recolhidos, feedback do candidato e propor a oportunidade de esclarecimento de eventuais dúvidas.

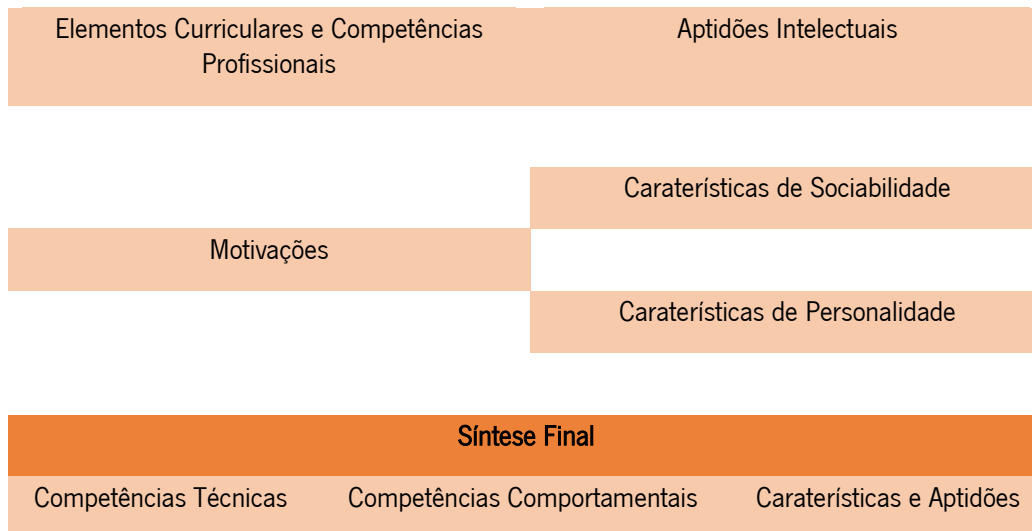
Quanto ao registo da entrevista devem-se fazer alguns registos ao longo da entrevista, não em demasia para evitar tirar os olhos do candidato, mas utilizando sempre palavras-chave de forma a se compreender a ideia a reter sem comprometer o diálogo (verbal e não-verbal) com o candidato. Cardoso (2016), para este efeito, e conforme verificamos na figura 8, sugere a utilização de uma folha em branco com o nome do candidato em cima e a primeira impressão captada logo na sala de espera. Divide-se mentalmente a folha em duas colunas, sendo que a esquerda servirá para registar elementos mais relevantes sobre o percurso do candidato (datas, números, etc.), e a da esquerda servirá para anotar indícios sobre o candidato como aptidões intelectuais, características de sociabilidade e de personalidade (Cardoso, 2016; Santos, 2015).

Figura 8. Registo da Entrevista

Nome:

Primeira Impressão:

Percurso Profissional	Indícios e Sinais
-----------------------	-------------------



Fonte: Elaboração própria através de Cardoso, 2016 pp.138

Condições para uma entrevista de sucesso

Apesar da entrevista ser dos métodos mais comumente utilizados, nem sempre este é realizado da melhor forma. Para que tenha um maior valor preditivo é necessário ter em atenção bastantes fatores como a preparação prévia da entrevista, sendo fundamental ter conhecimento das funções e conseqüentemente das capacidades que estas exigem para sabermos exatamente o que avaliar nos candidatos; o ambiente em que a entrevista é realizada; e posteriormente saber analisar os dados recolhidos. Embora seja uma situação bastante stressante para ambas as partes, para se conseguir atingir os objetivos pretendidos, o recrutador deve proporcionar um ambiente favorável à qualidade da comunicação entre as partes. A entrevista não deve ser vista como um interrogatório ou uma conversa em que há um manipulador e um manipulado, mas sim uma conversa de relação de negócios, viva e fluída, sem nenhum plano rígido (Cardoso, 2016).

Relativamente às condições físicas e materiais, a entrevista deverá ser realizada num local onde não ocorram interferências e que garanta privacidade, sendo um espaço adequadamente iluminado, ambiente favorável com condições climáticas agradáveis e uma sala de espera confortável e reservada (Cardoso, 2016; Levy, 2002, pp.49).

A entrevista deverá evidenciar conhecimentos e habilidades, assim como valores,

traços de personalidade e motivações, prever comportamentos e aptidão para o desenvolvimento de competências técnicas.

O entrevistador deverá apresentar um discurso assertivo e coerente, uma mistura entre discurso estudado e natural, naturalidade dos gestos e voz e aparente ausência de esforço. Aconselha-se o entrevistador a ter uma postura igualitária, saber escutar centrando-se no que o candidato tem a dizer de forma a introduzir questões pertinentes na altura apropriada, de forma a conseguir extrair o máximo de informação possível. O entrevistador, salvo raras exceções, não deve expor juízos de valor e opiniões próprias (Cardoso, 2016; Levy, 2002).

Segundo Cardoso (2016), a linguagem não verbal é um fator igualmente importante na análise da entrevista, sendo que o objetivo é confrontar o que é dito pelo candidato e o que ele está a fazer (se está a olhar para o teto, para o entrevistador, se aparenta uma postura ansiosa ou demasiado descontraindo, etc.). Neste sentido, o autor postula quatro fontes de informação: as respostas efetivamente dadas; a linguagem verbal; a linguagem escrita; e a linguagem não-verbal. Se houver incoerência entre, pelo menos, duas destas fontes, há que recolher outras informações de forma a confirmar a mensagem transmitida. A postura dos membros poderá indicar retração/abertura através do cruzar ou descruzar de pernas e braços, e atividade/passividade em função da tensão muscular. Se um candidato se apresenta com pernas e braços descruzados demonstra abertura, sinceridade e vontade de cooperar. Gestos como rodar o anel, coçar a cabeça ou esfregar as mãos, revelam ansiedade (Cardoso, 2016; Levy, 2002).

Em conformidade com Adelino Alves Cardoso (2016), para conhecermos os candidatos ao nível das suas competências profissionais, comportamentais, características pessoais e motivação, a entrevista tem que seguir um certo padrão com determinados temas, tais como: 1) percurso do candidato; 2) funções anteriores; 3) empresas anteriores; 4) relações de chefia; 5) motivações; 6) conteúdos emocionais; 7) conteúdos abstratos; 8) pontos fortes e fracos; 9) atividades extraprofissionais; 10) empresa e função.



Hoje em dia, com todas as mudanças e desenvolvimento tecnológico, a área de Gestão de Recursos Humanos tem de estar em constante adaptação. Uma das grandes transformações é a utilização da internet e dos *social media* para a realização de processos, não só de recrutamento mas também de seleção.

E- Selection

Em concordância com o mencionado anteriormente, a internet assume um papel de extrema importância hoje em dia, assim como os *social media*. Nesta perspectiva, o R&S acompanha estas mudanças, prevendo-se que num futuro não muito distante todo este processo seja realizado exclusiva e totalmente de forma online (Cardoso, 2016). Assim como o *e-recruitment*, Cardoso (2016) também dá definição ao conceito de *e-selection*, sendo que existe uma certa dificuldade em definir os limites entre estas duas concepções.

Embora hoje em dia a *e-selection* ainda só funcione como um complemento à seleção presencial, já é muito habitual utilizar-se entrevistas através de plataforma como o *Skype*. Cardoso (2016) considera que este tipo de entrevistas se localizam, em termos de validade, entre uma entrevista telefónica e uma entrevista presencial, apresentando como principal desvantagem o facto de não se conseguir observar e analisar comportamentos não-verbais, fundamentais numa entrevista de seleção.

Para além de entrevistas via *Skype* ou videoconferência, a *e-selection* também permite realizar testes de avaliação de competências técnicas em áreas específicas (ex.: línguas); realizar questionários para avaliar o ajustamento à cultura organizacional e ambiente de trabalho desejado pelo candidato; testes de aptidões e personalidade; e simulações de situações idênticas às suas funções no contexto real de trabalho (Cardoso, 2016, pp.52).

Os *social media* são igualmente utilizados no R&S. Ao nível da seleção, os *social media* são utilizados para pesquisar informações mais pessoais dos candidatos e confrontá-los com as informações mencionadas nos CV's. Sendo um meio em que as pessoas se expõem mais naturalmente, torna-se um método fundamental para pesquisar ou confirmar competências comportamentais.

Em suma, é fundamental que as organizações percebam a importância do processo de recrutamento e seleção e que, sendo este bem executado, para além de melhorar a qualidade do serviço prestado pela empresa, reduz os efeitos colaterais de um mau processo, como o caso do *turnover*.

III. Metodologia

1. Natureza do projeto

Como referido anteriormente, este projeto foi desenvolvido no âmbito de uma experiência pessoal na empresa Interdomicilio Baixo-Minho, tendo como principal objetivo melhorar o processo de Recrutamento e Seleção da mesma, sendo por isso considerada uma pesquisa aplicada, na medida em que o conhecimento adquirido durante a investigação contribuiu diretamente para o entendimento de um problema (Ritchie, 2003).

A grande maioria das técnicas de recrutamento e, principalmente, de seleção são direcionadas para cargos/funções mais exigentes. Neste sentido, e com a experiência profissional direta, tenho vindo a notar uma certa dificuldade em selecionar candidatos menos qualificados, na medida em que, devido a uma investigação prévia do assunto considero que os testes, assim como outros instrumentos de seleção para estas categorias são escassos ou inapropriados.

Devido à temática do projeto, a metodologia de pesquisa escolhida assume um carácter qualitativo, pelo facto de se pretender explorar o assunto e extrair interpretações e percepções próprias dos entrevistados. A pesquisa qualitativa envolve a avaliação e a reflexão de um conjunto de percepções (Guerra, 2006), de forma a melhorar o entendimento da temática.

2. Amostra

De modo a elaborar uma proposta de melhoria do processo de Recrutamento e Seleção da empresa, para percebermos o funcionamento destes processos em todas as unidades e compararmos os seus métodos, a amostra envolveu colaboradores responsáveis pelo R&S das sete Unidades Interdomicilio Portugal¹⁶ e colaboradores e ex-colaboradores da Interdomicilio Baixo-Minho.

Relativamente ao método de definição da amostra deste estudo foi procedido a uma distinção entre os tipos de participantes. Para as unidades Interdomicilio foi escolhido o total do universo de estudo, ou seja, o responsável do R&S de cada unidade

¹⁶ Interdomicilio Baixo-Minho, Interdomicilio Porto, Interdomicilio Sintra-Cascais, Interdomicilio Oeiras, Interdomicilio Lisboa, Interdomicilio Odivelas, Interdomicilio Loures.

Interdomicilio Portugal, perfazendo assim um total de sete entrevistados. Quanto à perspectiva dos colaboradores, a amostragem teve um cariz não aleatório por conveniência, uma vez que foi “feita de forma arbitrária em função da conveniência da pesquisa” (Barañano, 2004, pp.91), tendo as entrevistas sido realizadas a colaboradoras e ex-colaboradoras mais próximas geograficamente e mais disponíveis.

As entrevistas realizadas às unidades Interdomicilio foram direcionadas aos responsáveis pelo processo de R&S, embora estes não tenham esta função definida, ou seja, tanto podem ser os gerentes, gestores de clientes, ou até mesmo administrativos.

Assim sendo, foram realizadas entrevistas aos sete responsáveis pelo R&S, 10 entrevistas a colaboradoras e cinco a ex-colaboradoras da Interdomicilio Baixo-Minho.

À data da realização das entrevistas às colaboradoras e ex-colaboradoras (todas do sexo feminino com idades compreendidas entre os 23 e os 61 anos), oito são da área de Doméstica sendo que apenas uma já não trabalhava na empresa, e sete são da área de Apoio Domiciliário a Idosos (AD) sendo que quatro delas são ex-colaboradoras.

Relativamente às entrevistas das sete unidades da Interdomicilio Portugal, dois são da zona Norte do país e as restantes cinco da zona de Lisboa e arredores (Sintra, Oeiras, Odivelas, Loures).

3. Método de recolha de dados

Dentro da metodologia qualitativa, o método de recolha de dados escolhido foi a entrevista, por ser um método bastante completo e, conforme diz o autor “a entrevista nasce da necessidade que o investigador tem de conhecer o sentido que os sujeitos dão aos seus atos e o acesso a esse conhecimento profundo e completo é proporcionado pelos discursos enunciados pelos sujeitos” (Aires, 2015, pp.29).

Através da realização de entrevistas procurei recolher a seguinte informação junto dos atores organizacionais: a) no caso dos gestores e responsáveis de R&S, perceber como tem decorrido este processo, quais as suas dificuldades e o que gostariam de melhorar; b) no caso dos colaboradores que já pertencem à equipa, apurar quais os pontos a serem melhorados, falhas no decorrer do processo de seleção e a forma como se sentiram ao longo das mesmas, assim como no caso de ex-colaboradores.

De forma genérica, as entrevistas serviram para recolher dados relativamente aos métodos e ferramentas utilizados pelas várias unidades da Interdomicilio Portugal e

verificar se seguem as diretrizes da sede, de forma a identificarmos uma melhoria a esta prática de GRH.

De acordo com Aires (2015) existem três características básicas que podem diferenciar as entrevistas, nomeadamente: A) entrevistas desenvolvidas entre duas pessoas ou em grupo; b) entrevistas com apenas um tema ou que abrange vários temas; e c) entrevistas que diferem de acordo com o grau de estruturação e predeterminação (Aires, 2015). Neste sentido optou-se pela aplicação de entrevistas quantitativas (Aires, 2015) uma vez que estas tiveram que ser realizadas via telefone. Ainda assim, considerou-se pertinente a hipótese de os entrevistados terem alguma liberdade ao longo da entrevista e, neste mesmo sentido, optou-se pelas entrevistas semi-estruturadas como técnica de recolha de informação para este projeto. Uma entrevista semi-estruturada pressupõe a realização de um guião com algumas questões orientativas, sendo que o entrevistador pode conduzir e acrescentar perguntas ao longo da entrevista, fazendo com que exista uma maior liberdade e propensão para surgirem informações relevantes ao tema (Manzini, 1990).

Neste projeto elaboraram-se dois guiões de entrevistas: um destinado aos responsáveis pelo recrutamento das sete unidades Interdomicilio¹⁷ e outro destinado a colaboradores e ex-colaboradores da Interdomicilio¹⁸. Estas últimas entrevistas só foram aplicadas a colaboradoras da Interdomicilio Baixo-Minho por questões de impossibilidade de contacto com funcionários das outras unidades, o que poderá criar enviesamentos no projeto.

As entrevistas às unidades foram realizadas via telefone por questões de dificuldades geográficas e de indisponibilidade por parte das mesmas. Relativamente às entrevistas efetuadas às colaboradoras foram realizadas de forma presencial e por telefone, devido também à indisponibilidade e de forma a facilitar a colaboração dos mesmos neste projeto, dado que as pessoas se demonstraram sempre indisponíveis para cooperar com o mesmo, tendo este sido um dos principais obstáculos à condução e conclusão do mesmo.

¹⁷ Ver apêndice

¹⁸ Ver apêndice

As entrevistas tiveram duração aproximada de 20 minutos. Estas foram realizadas entre janeiro e setembro. As entrevistas deveriam ter sido todas realizadas presencialmente em cada uma das unidades Interdomicilio Portugal. Contudo, devido a dificuldades logísticas não foi possível, sendo que se optou por entrevistas por telefone. As entrevistas foram agendadas com algum tempo de antecedência, sendo de total escolha por parte do entrevistado, tanto o dia como horário da aplicação das mesmas. Todas as entrevistas foram gravadas através de telefone, sempre com a permissão dos entrevistados.

4. Vantagens e desvantagens de uma relação de proximidade

A autora deste projeto exerceu funções na Interdomicilio Baixo-Minho desde junho de 2018 até à data da entrega do mesmo. Naturalmente, uma proximidade desta índole é sempre acompanhada de vantagens e desvantagens.

Apresenta-se como vantagem, precisamente a proximidade com o ambiente de trabalho, conhecimento direto de todas as formas de funcionamento da empresa e, conseqüente conhecimento de problemas e questões de possíveis melhorias. Foi neste mesmo sentido que surgiu o conceito deste projeto: melhoria de um processo da empresa que, aos olhos da autora, é merecedor de melhorias. A autora é responsável por este mesmo processo, o de Recrutamento e Seleção e, desde cedo, sentiu que as diretrizes que lhe tinham sido indicadas não seriam as suficientes para um bom R&S. A relação de proximidade pode também ter ajudado na aquisição de informações mais detalhadas acerca da empresa que, caso contrário, não teriam sido conseguidas.

Relativamente às desvantagens desta relação de proximidade, podemos apontar a falta de à vontade por parte dos entrevistados: a) das unidades Interdomicilio com receio que a informação fornecida pudesse ser divulgada e pudesse ser alvo de comparações entre as restantes unidades; b) das colaboradoras com receio de exprimirem opiniões menos positivas acerca da empresa, com receio de que pudessem ter algum tipo de repercussão nos seus trabalhos.

IV. Descrição e análise dos resultados

1. Diagnóstico de pesquisa

Ao longo de toda a experiência pessoal nesta empresa, fui-me deparando com alguns problemas relativos ao processo de Recrutamento e Seleção. Um dos fatores que me chamou a atenção desde o início foi a alta taxa de rotatividade dos colaboradores e perceber que é um fenómeno inerente a todas as unidades e não está ligado a fatores regionais. O alto índice de *turnover* é bastante comum neste tipo de setor de atividade que não exige grandes qualificações, com baixos salários, grande esforço físico e pouca realização profissional. Maioritariamente as pessoas que trabalham neste meio fazem-no por não terem outras opções de emprego mais favoráveis. Estamos a falar de empregos como empregada doméstica e apoio a idosos, onde o desgaste físico e emocional é constante.

Embora tenha sido contratada para a área de Recursos Humanos da Interdomicilio Baixo-Minho, mais concretamente para atrair candidatos e realizar entrevistas de seleção, não tive qualquer orientação nem formação na área, uma vez que nenhum dos meus superiores tem esta formação. Depois de ter estudado sobre a matéria ao longo do mestrado e após esta experiência profissional apercebi-me que, de facto, contratar um colaborador é bem mais complexo e meritório do que colocar um simples anúncio numa plataforma e fazer umas perguntas básicas numa conversa. E assim surgiu a temática deste processo.

Apesar da Interdomicilio Portugal ter uma Manual de Operações (2014) e um atualizado Manual de Negócio (2018) com as diretrizes formalizadas de todos os processos que o franchisado deve seguir, resulta numa contradição na medida em que coloca pessoas sem qualquer formação, experiência e aptidão para a realização dos mesmos, nomeadamente para o processo fulcral de R&S. Na minha opinião, este será um dos maiores erros para as dificuldades encontradas na empresa. Adicionando o facto de que, embora existam estruturas formalizadas, os guiões e os testes de aptidões são pouco utilizados.

O facto de os candidatos a estas vagas não serem propriamente instruídos, ou mesmo que as próprias vagas não exijam grandes capacidades, não invalida nem impede

a realização de um processo de R&S criterioso e rigoroso. Até porque há uma enorme necessidade em prever o comportamento destes candidatos, perceber os motivos e motivações pela escolha deste emprego e desta empresa, para desta forma prevermos uma possibilidade de despedimento repentino.

Para parte da informação recolhida que tem a ver com o perfil dos entrevistados, foi utilizado o *software* de estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para facilitar a análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas às unidades Interdomicilio Portugal e aos colaboradores Interdomicilio Baixo-Minho. A restantes informações foram analisadas com base no guião de entrevista, categorizando as respostas abertas.

De seguida, procede-se a análise destes mesmos elementos.

a. O ponto de vista das Unidades Interdomicilio

De forma a compreendermos melhor o teor deste projeto, a Interdomicilio Portugal é uma empresa franchisada independente da original Interdomicilio Espanha. A Interdomicilio Portugal é composta por sete unidades, todas elas igualmente independentes entre si, espalhadas por Portugal. Cinco destas unidades encontram-se na zona de Lisboa e as restantes duas no Norte de Portugal (Distrito de Braga e Distrito do Porto). Por questões de confidencialidade, os nomes, assim como as localidades não serão divulgados neste projeto.

Como podemos verificar através do quadro seguinte, das sete unidades, apenas uma foi fundada há menos de um ano, podendo este fator ser sinónimo de que as práticas ainda não estarão devidamente implementadas e enraizadas na gestão da unidade.

Quadro 1. Anos de mercado/antiguidade

Anos de mercado	Frequência	Porcentagem (%)
1 ano e 6 meses	1	14,3
2 anos	1	14,3
2 anos e 6 meses	2	28,6
4 anos	1	14,3
6 anos	1	14,3
6 meses	1	14,3
Total	7	100

Relativamente aos serviços prestados, quatro unidades informaram que dispõem de serviços de Manutenção do Lar e Outros Serviços como Estética e Formação ao Domicílio (ver Quadro 2) contudo, verificando a informação recolhida através das questões “Número de colaboradores de doméstica”, “Número de colaboradores de AD”, e “Outros colaboradores”, pode-se constatar que estas unidades não possuem colaboradores próprios para estas áreas, revelando-nos que embora tenham a possibilidade de prestar estes mesmos serviços não dispõem de colaboradores próprios nestas áreas, logo o aprofundamento das mesmas para a realização dos procedimentos deste projeto não será relevante.

Quadro 2. Tipo de Serviços Prestados

Tipo de serviço prestado	Nº	Porcentagem (%)
Serviço Doméstico	7	31,8
Apoio Domiciliário	7	31,8
Manutenção do Lar	4	18,2
Outros serviços	4	18,2

Verificamos que as áreas do Serviço Doméstico (serviços de empregadas domésticas e limpezas pontuais) e do Apoio Domiciliário a Idosos, são inerentes a todas

as unidades Interdomicilio Portugal, pelo que se considerou pertinente referir apenas estas duas dimensões no projeto.

Em relação à dimensão da empresa, quanto aos seus recursos humanos diretos, estes números variam entre 2 a 4 colaboradores diretos, sendo que é imposto que, pelo menos um dos representantes da empresa tenha formação superior na área de saúde (enfermagem, fisioterapia) ou na área das ciências sociais (direito, sociologia, gestão de recursos humanos, etc.). O Quadro 3 mostra a relação entre o número de colaboradores e as suas habilitações académicas de modo a podermos tirar ilações sobre a formação na área de gestão de recursos humanos, nomeadamente formação e experiência no Recrutamento e Seleção.

Quadro 3. Relação entre Número de Colaboradores Administrativos que realiza o R&S e suas Habilitações Académicas

Unidade	Nº de Colaboradores Administrativos e/ou responsáveis pelo R&S	Habilitações Académicas
A	2	Licenciatura
B	2	Licenciatura e Secundário
C	2	Licenciatura e Secundário
D	2	Mestrado
E	4	Mestrado, Licenciatura e Secundário (2)
F	3	Licenciatura e Secundário (2)
G	3	Licenciatura e Secundário (2)

Na sequência das informações anteriores, considerou-se pertinente questionar os entrevistados sobre a forma como são distribuídas as funções nas unidades, de forma a depreender se os colaboradores que estão encarregues pela parte de angariação e seleção de candidatos estão aptos ou têm formação para o fazerem.

Quadro 4. Relação entre Habilitações Académicas e Funções exercidas

Unidade	Habilitações Académicas	Funções exercidas
A	Licenciatura	AD e faturação e cobranças
	Licenciatura	Serviço Doméstico, R&S e tarefas administrativas
B	Licenciatura	Gestão de clientes e R&S
	Secundário	Tarefas Administrativas
C	Licenciatura	Gestão de clientes
	Secundário	Gestão de colaboradores
D	Mestrado	Gestão de clientes
	Mestrado	Gestão de colaboradores
E	Mestrado	Gestão de clientes
	Licenciatura	Gestão de colaboradores e R&S
	Secundário	Tarefas Administrativas
	Secundário	Tarefas Administrativas
F	Licenciatura	Faturação e cobranças
	Secundário	R&S e tarefas administrativas
	Secundário	Gestão de colaboradores e tarefas administrativas
G	Licenciatura	Gestão de Clientes e AD
	Secundário	Gestão de Clientes e R&S
	Secundário	Gestão de colaboradores e tarefas administrativas

Analisando o Quadro 4 que expõe uma síntese da informação acerca das habilitações académicas e das funções exercidas pelos colaboradores diretos da empresa, podemos constatar que, grande parte dos colaboradores que são responsáveis pelo processo de R&S, não têm formação para tal. Por si só este é um indicador de um grande erro nesta prática de gestão de recursos humanos, originando várias lacunas.

Embora não seja um dos requisitos para constituição de um *franchising* da Interdomicilio ter formação na área de recursos humanos e, frisando novamente, há vários

funcionários da empresa que são responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção e não têm aptidão para tal, estes mesmos funcionários têm consciência de que é importante e fundamental haver formação na área para melhorar estes processos.

Quadro 5. Necessidade de formação na área

Respostas	Frequência	Percentagem (%)
Fundamental haver formação na área	4	57,1
Não considera necessário	3	42,9
Total	7	100

Quatro das sete unidades entrevistadas consideram fundamental haver formação nesta área: “*se tivéssemos algum tipo de ensinamento mais profissionais no assunto talvez conseguíssemos selecionar melhor os candidatos e perceber quando nos estão a mentir*” (entrevista unidade G); “*considero importante haver formação inicial aprofundada para todo o funcionamento e gestão desta empresa, especialmente para o recrutamento e seleção que no fundo é um processo fundamental no funcionamento desta empresa*” (entrevista unidade A) , contrariamente aos restantes três entrevistados que “*acho que através do Manual conseguimos aprender o básico do funcionamento de toda a empresa e o resto vem com a experiência*” (entrevista unidade D).

Um dos obstáculos sentidos na realização deste projeto foi a elaboração das questões para as entrevistas às Unidades Interdomicílio. Antes das unidades terem sido contactadas para solicitar participação neste projeto, foi enviado um email com o guião das entrevistas para o *Master* da sede de Lisboa a pedir autorização para a realização das mesmas. A grande questão polémica foi a que solicita informação sobre os clientes que a unidade dispõe à data da realização da entrevista, à qual o responsável pela Interdomicílio Portugal não achou esta questão pertinente e decidiu excluí-la do guião, assim como algumas outras questões que também não considerou relevantes para a realização deste

projeto. Acabei por concordar nas restantes questões, mas não na questão dos clientes, uma vez que, na minha opinião como colaboradora direta desta empresa, considero que poderá ser distinto todo o procedimento de angariação e seleção de candidatos numa unidade com 15 clientes ou numa unidade com 100 clientes. Os procedimentos poderão não ser os mesmos devido ao tempo que a empresa terá para despender com eles. Neste sentido e, querendo manter esta pergunta, fui obrigada a colocá-la como opção em categorias, ainda que alguns entrevistados não tenham tido qualquer problema em responder o número exato de clientes, decidi manter as respostas nesta modalidade por questões de cumprimento de normas superiores.

Quadro 6. Número de clientes à data da entrevista

Nº de clientes	De 0 a 10	De 11 a 30	De 31 a 50	De 51 a 100	Mais de 100	Total
Frequência	0	4	1	0	2	7
Percentagem	0	57,1	14,3	0	26,6	100

Chegando à fase desta questão foi explicado aos entrevistados que, pelos motivos já mencionados, esta resposta teria que ser fechada e dentro dos seguintes parâmetros: de 0 a 10 clientes; de 11 a 30 clientes; de 31 a 50 clientes; de 51 a 70 clientes; e mais de 100 clientes.

Como podemos verificar através do Quadro 6, a maior parte das unidades (quatro) têm entre 11 a 30 clientes continuados, duas têm mais de 100 clientes e apenas uma unidade apresenta entre 31 a 50 clientes.

As empresas que apresentam mais de 100 clientes são as que, consequentemente apresentam mais colaboradores de AD e Doméstica, assim como são os que identificaram mais fontes de recrutamento durante a entrevista, nomeadamente a utilização do Facebook, Plataformas Digitais e candidaturas através do *site* da Interdomicilio.

Quadro 7. Fontes de Recrutamento

Fontes de Recrutamento	Valor
Facebook	5

Plataformas Digitais	2
Candidatura Site Interdomicilio	2
<i>Flyers</i>	1

Estas mesmas duas unidades também são as que dispõem de mais parcerias com instituições para ajudar na fase de angariação de candidatos, designadamente, IEFP¹⁹, GIP²⁰ e Juntas de Freguesias.

Ainda relativamente a parcerias e colaborações com entidades, apresenta-se de seguida o Quadro 8, onde se pode concluir que a instituição com que as unidades estabelecem parceria é o GIP seguida de Juntas de Freguesias. É importante estabelecer estas parcerias/colaborações de modo a facilitar a angariação de possíveis candidatos, ainda para mais para áreas pouco qualificadas como os Serviços Domésticos e Cuidados Assistenciais a Idosos.

Quadro 8. Parcerias com entidades

Unidade	Parcerias		
A	GIP	Junta de Freguesia	-
B	-	-	-
C	-	-	-
D	GIP	IEFP	Centro Paroquial
E	GIP	Junta de Freguesia	IEFP
F	Junta de Freguesia	CINAI	Instituto Jovem
G	GIP	-	-

Com as entrevistas apercebi-me que os entrevistados poderão não saber a distinção entre recrutamento e seleção, assumindo que são o mesmo processo, pelo facto de quando questionados: “*Como se define o processo de recrutamento?*” os entrevistados

¹⁹ IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

²⁰ GIP – Gabinete de Inserção Profissional

remeteram as suas respostas para a parte da seleção, mais concretamente a pré-seleção e fase de triagem curricular. A Unidade F referiu que *“depois de recebermos as candidaturas, fazemos o contacto telefónico para perceber se a candidata reúne os requisitos indicados e se sim, marcamos entrevista pessoal. De acordo com a entrevista e validação dos dados, é inserida na base de dados como apta ou não apta”* (entrevista unidade F). Já a Unidade G manifestou que *“na triagem verificamos a localidade em que reside, experiência na área a que se candidata, existência de referências anteriores válidas, disponibilidade para trabalhar com contrato de trabalho (...) Após ultrapassar a primeira triagem, são contactados os colaboradores para entrevista em que é verificada a documentação e aplicados testes de acordo com a área a que se candidata”* (entrevista Unidade G).

No que concerne à pertinência da reformulação dos processos de Recrutamento e Seleção impostos pelo Manual de Negócios da Interdomicílio Portugal, a grande maioria (71,4%) dos entrevistados consideram positivo uma reestruturação destes mesmos processos *“uma vez que, dependendo da zona geográfica em que se encontra inserida a unidade, os métodos de recrutamento e seleção deverão ser adequados”* (entrevista Unidade E), sendo que apenas 1 unidade não considera pertinente esta alteração e 1 unidade não se quis manifestar em relação a este assunto.

Quadro 9. Reformulação dos processos de R&S

Respostas	Frequência	Percentagem (%)
Sim	5	71,4
Não	1	14,3
Sem opinião	1	14,3
Total	7	100

No que diz respeito às fontes de recrutamento, através das entrevistas pudemos concluir que a utilização e a eficácia destas varia de acordo com a localização geográfica das unidades. Enquanto que as fontes mais utilizadas na zona de Lisboa são as plataformas digitais próprias para divulgação de vagas de emprego, nomeadamente o SapoEmprego e o CustoJusto, na zona Norte a fonte mais eficaz é o Facebook.

Relativamente à informação colocada nos anúncios, a opinião dos entrevistadores é unânime, no sentido em que apenas colocam as informações básicas relativas à vaga de emprego. Segundo a Unidade G *“para anúncios específicos, quando existe adjudicação e não temos colaboradora apta para iniciá-lo, é colocado o anúncio com informações mais detalhadas do serviço, como vencimento e horário e periodicidade”* (entrevista Unidade G).

O recrutamento, assim como qualquer outra prática de gestão de recursos humanos, apresenta dificuldades e obstáculos. Os sete entrevistados foram distintos quanto à referência das maiores dificuldades sentidas na fase de recrutamento (ver Quadro 10): atração de candidatos de qualidade; atração de candidatos muito longe da localidade do anúncio: *“o que nos acontece é que muitas vezes ligam-nos pessoas, normalmente imigrantes, a pedir para se candidatarem a vagas de emprego quando moram a mais de 300km de distância (...) as pessoas nem sequer pesquisam sobre a empresa e vaga antes de se candidatarem”* (entrevista Unidade A).

Quadro. 10. Dificuldades sentidas na fase de recrutamento

Respostas	Atração de candidatos de qualidade	Atração de candidatos muito longe da localidade do anúncio	Falta de candidatos	Falta de confiança nos candidatos	Não comparência dos candidatos à entrevista	Total
Frequência	1	1	2	1	2	7
Porcentagem	14,3	14,3	28,6	14,3	28,6	100

Este projeto deu origem a um Manual Orientativo²¹ direcionado para os colaboradores que são responsáveis pelo processo de Recrutamento e Seleção, partindo do pressuposto de que estes não têm formação para tal, com uma melhoria do guião de entrevista²² já existente e muitas outras informações pertinentes ao tema. Neste sentido,

²¹ O Manual Orientativo fruto deste projeto pode ser consultado na página 100

²² Este guião de entrevista facultado pela Interdomicilio Portugal pode ser consultado na página 115

consideramos pertinente averiguar durante as entrevistas se os entrevistados se orientam segundo o guião de entrevista já fornecido pela Interdomicilio Portugal. Com as respostas, através do Quadro 10, verificamos que quatro (57,1%) unidades seguem este guião, sendo que apenas três não o fazem por “*falta de funcionalidade*” (entrevista unidade A), “*falta de praticidade*” (entrevista unidade G) e por considerarem o guião “*incompleto*” (entrevista unidade C).

Quadro 11. Relação entre utilização do guião de entrevista e opinião quanto à sua alteração

		Considera que o guião deveria sofrer alguma alteração?		Total
		NÃO	SIM	
Seguem o guião de entrevista?	NÃO	0	3	3
	SIM	2	2	4
Total		2	5	7

Ainda assim, mesmo os entrevistados que responderam que utilizam o guião de entrevista, consideraram que este deveria sofrer alterações.

Um dos pontos igualmente importantes deste projeto é uma técnica de seleção, mais concretamente a avaliação de competências. Como já foi referido anteriormente, a Interdomicilio Portugal inclui no seu Manual de Operações (2014) alguns testes de aptidões/competências para serem aplicados após a fase da entrevista de seleção. Embora esta seja uma diretriz, apenas quatro (57,1%) em sete unidades refere utilizar esta técnica (ver Quadro 12).

Quadro 12. Utilização de testes de competências

Respostas	Frequência	Percentagem (%)
Sim	4	51,1
Não	3	42,9
Total	7	100

Analisando o quadro seguinte, observamos que, ainda que apenas quatro das sete unidades referirem utilizar os testes de competências, cinco demonstram que estes mesmos testes são merecedores de alterações, de forma a se tornarem “*mais acessíveis*”

(entrevista unidade F), “*mais práticos*” (entrevista unidade C) e “*mais preditivos*” (entrevista unidade A).

Quadro 13. Relação entre utilização de testes de competências e necessidade de melhoria

		Os testes de avaliação de competências estão adequados às necessidades da unidade ou merecem alguma alteração?				Total
		Mais acessíveis	Mais práticos	Mais preditivos	SIM	
Aplicam sempre os testes de avaliação de competências?	NÃO	1	1	1	0	3
	SIM	0	1	1	2	4
Total		1	2	2	2	7

Quando questionados acerca das maiores dificuldades sentidas na fase de seleção, as respostas foram variadas: “*falta de candidatos*” (28,6%, entrevistas às unidades A e E), “*falta de compreensão das informações fornecidas por parte do candidato*” (14,3%, entrevista à unidade G), “*falta de transparência dos candidatos*” (28,6%, entrevistas às unidades D e F) e “*prever comportamentos dos candidatos*” (28,6%, entrevistas às unidades B e C).

Quadro 14. Dificuldades na seleção

Respostas	Frequência	Porcentagem (%)
Falta de candidatos	2	28,6
Falta de compreensão das informações fornecidas por parte do candidato	1	14,3
Falta de transparência dos candidatos	2	28,6
Prever comportamentos	2	28,6



futuros dos candidatos		
Total	7	100

Para colmatar estes obstáculos, as unidades Interdomicilio sugeriram essencialmente “*mais formação inicial na área proporcionada pela própria empresa de forma a podermos estar melhor preparados para a contratação de pessoas*” (entrevista Unidade F) e “*criação de instrumentos que nos ajudem a prever melhor o comportamento das pessoas para evitarmos situações de desistências de última hora e outras situações constrangedoras que muitas vezes estas pessoas nos colocam*” (entrevista Unidade C).

b. O ponto de vista dos colaboradores e ex-colaboradores Interdomicilio

De forma a este projeto ficar o mais completo possível, considerou-se favorável investigar o ponto de vista, não só dos responsáveis pelo processo de R&S da Interdomicilio, mas também às colaboradoras e ex-colaboradoras que também se consideram parte integrante deste mesmo processo.

Após diversas dificuldades em termos de comunicação com as restantes unidades, este projeto sofreu alguns constrangimentos uma vez que teve de ser redirecionado para a Interdomicilio Baixo-Minho por questões já referidas. Ainda que com noção de que sofreria enviesamentos, decidiu-se manter o ponto de vista dos colaboradores, ainda que somente dos colaboradores e ex-colaboradoras da Interdomicilio Baixo-Minho.

A caracterização desta amostra é 100% do sexo feminino, entre os 23 e os 61 anos de idade, nove de nacionalidade portuguesa e seis de nacionalidade brasileira, sendo que as colaboradoras brasileiras exercem todas funções na área de Apoio Domiciliário a Idosos (AD). As restantes colaboradoras, todas de nacionalidade portuguesa exercem

funções na área dos Serviços Domésticos, à exceção de uma que também desempenha atividades em AD.

Quadro 15. Informações básicas colaboradoras e ex-colaboradoras Interdomicílio Baixo-Minho

Entrevistado	Sexo	Idade	Nacionalidade	Habilitações	Área de atuação
1	Feminino	39	Portuguesa	12º ano	AD
2	Feminino	52	Portuguesa	9º ano	Doméstica
3	Feminino	53	Portuguesa	6º ano	Doméstica
4	Feminino	26	Brasileira	Licenciatura Enfermagem	AD
5	Feminino	23	Portuguesa	12º ano	AD
6	Feminino	45	Brasileira	Licenciatura Enfermagem	AD
7	Feminino	47	Portuguesa	6º ano	AD
8	Feminino	56	Portuguesa	12º ano	Doméstica
9	Feminino	61	Brasileira	4º ano	AD
10	Feminino	28	Brasileira	12º ano	Doméstica
11	Feminino	45	Portuguesa	9º ano	Doméstica
12	Feminino	26	Portuguesa	6º ano	Doméstica
13	Feminino	38	Portuguesa	9º ano	Doméstica
14	Feminino	54	Brasileira	9º ano	AD
15	Feminino	55	Portuguesa	6º ano	Doméstica

Em termos de habilitações escolares, grande parte das entrevistadas tem apenas o 9º ano (26,7%) e duas são licenciadas em Enfermagem no Brasil.

Relativamente à forma como as colaboradoras entrevistadas se candidataram às vagas de emprego, os métodos mais utilizados foram o Facebook, Telefone,

presencialmente e através da Internet sem especificarem a plataforma/site, por não se recordarem.

Quadro 16. Forma de candidatura

Respostas	Frequência	Percentagem (%)
Facebook	3	20
Funcionária	1	6,7
Indeed	2	13,3
Internet	3	20
Presencial	3	20
Telefone	3	20
Total	15	100

Na questão em que queremos saber se os colaboradores tiveram que fazer algum teste de avaliação de competências, poderíamos ter informações bastantes uteis caso estas entrevistas tivessem sido feitas a colaboradores das várias unidades. Uma vez que estas só foram realizadas à unidade da Interdomicilio Baixo-Minho, não podemos confrontar esta informação com a anteriormente analisada. Neste sentido, esta unidade informou que não recorre regularmente a estes testes na fase da seleção. A partir do testemunho das colaboradoras e ex-colaboradoras verificamos que, das quinze entrevistadas, apenas uma foi submetida ao teste de avaliação de competências de Cuidados Assistenciais a Idosos e duas ao teste de Limpeza (Serviço Doméstico), sendo que as restantes 12 não realizaram qualquer prova.

Quadro 17. Testes de avaliação de competências realizados pelos entrevistados

Respostas	Frequência	Porcentagem (%)
Cuidados Assistenciais a Idosos	1	6,7
Limpezas	2	13,3
Não realizou	12	80
Total	15	100

No que respeita às sugestões de melhoria do processo de recrutamento, as entrevistadas só fizeram referência às informações contidas nos anúncios. Anteriormente verificamos que as unidades habitualmente só colocam as informações básicas relativas à vaga, excluindo informações como salário. As entrevistadas que se manifestaram em relação a este assunto (apenas 13,3%), referiram precisamente que uma melhoria passaria pela indicação do salário “acho que deviam indicar sempre o salário para uma pessoa já saber para o que vai (entrevistada 3); “se pusesse quanto uma pessoa vai ganhar as pessoas interessam-se logo mais” (entrevistada 11).

Quadro 18. Sugestões de melhoria para o recrutamento

Respostas	Frequência	Porcentagem (%)
Expor o salário	2	13,3
Sem sugestões	13	86,7
Total	15	100

Segundo o Manual de Negócios (2018) e a própria experiência pessoal da autora, uma vez que a entrevista é uma das principais técnicas de seleção da Interdomicílio, é vantajoso realizar uma primeira entrevista de triagem e uma segunda entrevista de seleção. É fundamental ter consciência que, embora não sejam cargos muito exigentes em termos de aptidões, são cargos de grande responsabilidade em que cuidam

diretamente da vida de muitas pessoas dependentes e das suas casas. Com as entrevistas verificamos que 60% das entrevistadas apenas realizou uma entrevista.

Quadro 19. Entrevistas realizadas

Entrevistas realizadas	Frequência	Porcentagem (%)
Uma entrevista	9	60
Duas entrevistas	6	40
Total	15	100

Inicialmente, o responsável pelo AD na Interdomicilio Baixo-Minho era o diretor Técnico, sendo que duas colaboradoras questionadas foram entrevistadas por ele. Seis foram entrevistadas pela Diretora Geral, atual responsável pelo AD e as restantes sete pela Administrativa, atual responsável pela área dos Serviços Doméstico (e autora deste projeto).

Quadro 20. Relação entre funções e entrevistador

	Quem o/a entrevistou?			Total
	Administrativa	Diretor Técnico AD	Diretora Geral	
Área de funções na empresa AD	4	2	1	7
Doméstica	3	0	5	8
Total	7	2	6	15

Ao longo deste projeto compreendemos que, para uma entrevista de sucesso, é necessário passar por várias fases estruturadas, iniciando-se por uma apresentação do entrevistador, dando espaço suficiente para o candidato falar sobre as suas experiências pessoais e profissionais, assim como as suas motivações e objetivos; a entrevista deve também ter espaço para a aplicação de outras técnicas de seleção, como os testes de avaliação de competências no caso da Interdomicilio. Neste sentido, estima-se que as entrevistas devam ter a duração de aproximadamente 20 minutos. Através do Quadro 21 constatamos que apenas três das quinze entrevistas duraram 20 minutos “não me lembro bem mas acho que demorou para ai 20 minutos” (entrevistada 5, sendo que a maioria

das entrevistas tem a duração de apenas dez minutos. Esta informação leva-nos a concluir que, de facto, os testes de avaliação de competências não são aplicados, conforme foi confirmado por esta unidade na sua entrevista.

O objetivo deste projeto é criar instrumentos mais práticos para que todas as unidades Interdomicilio criem os hábitos de os utilizarem em todas as entrevistas.

Quadro 21. Duração da entrevista

Duração entrevista	Frequência	Percentagem (%)
10 minutos	9	60
15 minutos	3	20
20 minutos	3	20
Total	15	100

As entrevistas foram predominantemente efetuadas no escritório da Interdomicilio Baixo-Minho situado em Guimarães (60%). Uma vez que a Interdomicilio Baixo-Minho é a única unidade que faz entrevistas no exterior, cinco das 15 entrevistadas revelaram que as suas entrevistas foram realizadas no Shopping Minho Center (em Braga) e apenas uma na Junta de Freguesia de S. Vitor (em Braga).

Quadro 22. Local de realização das entrevistas

Local da entrevista	Frequência	Percentagem (%)
Escritório Interdomicilio	9	60
Junta de Freguesia de S. Vitor	1	6,7
Shopping Minho Center	5	33,3
Total	15	100

Na sequência deste ponto, foi solicitado às colaboradoras e ex-colaboradoras sugestões de melhoria a processo de seleção. Embora a maioria das entrevistadas não foi

capaz de dar uma sugestão, verificamos que 26,7% das mesmas sugeriu que as entrevistas de seleção sejam realizadas num local mais apropriado ao efeito e não num local público como a zona de restauração de um shopping. Olhando para o Quadro 23 constatamos que quatro das cinco colaboradoras em que as entrevistas foram realizadas neste local público referiram precisamente que deveria existir uma alteração neste sentido. Outra sugestão partilhada foi a necessidade de, ao longo das entrevistas, os entrevistadores fazerem perguntas mais específicas da área (AD ou Doméstica), ou até mesmo fazerem questões mais específicas relativamente ao estado de saúde do utente, de forma a perceberem se os candidatos têm capacidades e aptidões para lidarem com estados de saúde mais específicos (nos casos do Apoio Domiciliário a Idosos – AD).

Quadro 23. Relação entre Sugestões de melhoria e local da entrevista

	Sugestões para melhorar a seleção de candidatos					Total	
	Aplicação de testes	Local da entrevista	Perguntas mais específicas da área	Perguntas mais específicas sobre utente	Sem sugestões		
Onde foi/foram realizadas as entrevistas	Escritório	0	0	4	1	4	9
	Interdomicilio						
	Junta de Freguesia S. Vítor	0	0	0	0	1	1
	Shopping Minho Center	1	4	0	0	0	5
	Total	1	4	4	1	5	15

No caso da obtenção de resposta à vaga a que se candidataram, as colaboradoras responderam que uns dias depois receberam as respostas, por telefone. Quatro das entrevistadas afirmou que obtiveram uma resposta imediatamente após a primeira entrevista. E uma apenas umas horas depois.

Esta resposta imediata por parte da empresa pode revelar alguma precipitação e consequente falha na seleção, como podemos verificar através do Quadro 24.

Quadro 24. Relação entre permanência na empresa e tempo de espera de resposta

		Quanto tempo depois obteve uma resposta?			Total
		Imediata	Umas horas	Uns dias	
Colaborador/ex-colaborador	Colaborador	4	0	6	10
	Ex-colaborador	0	1	4	5
Total		4	1	10	15



2. Propostas de melhoria ao processo de Recrutamento e Seleção da empresa Interdomicilio

Como já foi averiguado, o tipo de empregos proporcionados na Interdomicilio Baixo-Minho são empregos em atividades com alta rotatividade, tendo como principais motivos a baixa remuneração, invisibilidade do trabalho, e altas exigências físicas impostas pela atividade (SIEMACO, 2011).

Segundo DIEESE (2011, pp.79), a rotatividade “representa a substituição do ocupante de um posto de trabalho por outro, ou seja, a demissão seguida da admissão, em um posto específico, individual, ou em diversos postos, envolvendo vários trabalhadores”. Neste sentido, este fenómeno tornou-se um dos problemas maiores dos empregos não qualificados. Não sendo este o principal tópico deste projeto, é conveniente referi-lo uma vez que, através de uma melhoria no processo de R&S há a possibilidade de diminuir o *turnover*.

A atividade de serviços de limpeza e cuidadores informais de idosos tende a assumir um significado de algo “que se faz quase que exclusivamente para sobreviver”, reconhecendo uma posição de invisibilidade social (Costa, 2004; Diogo & Maheirie, 2007).

O facto de na Interdomicilio Baixo-Minho as empregadas domésticas terem um contrato de trabalho convencional, acaba por se tornar um benefício na medida em que: 1) continuam a fazer o que sempre fizeram até então, dispendo assim de bastante experiência, mas com horários fixos de entrada e saída; 2) passam a ter benefícios da formalização do trabalho, como subsídios e descontos (Cooper & May, 2007).

Na fase do recrutamento, como verificamos, este processo na Interdomicilio é feito quase exclusivamente através da Internet, sendo utilizadas várias vertentes, tanto o próprio *website*²³ da empresa como vários sites gratuitos exclusivos para este efeito, tais como: *Indeed*, Net-Empregos, Olx, Sapo Emprego, CustoJusto, Facebook.

Uma das primeiras sugestões na etapa de atração de candidatos diz respeito a uma colocação periódica de anúncios em várias plataformas online para este efeito, com anúncios sucintos e atrativos, em que, por vezes, se pode mesmo colocar o valor do vencimento para atrair mais candidatos. Esta atração de candidatos também poderá ser feita através de parcerias com instituições como: GIP (Gabinete de Inserção Profissional), Juntas de Freguesias, Instituições, Centro de Emprego e outras associações semelhantes. Normalmente estas associações/instituições têm conhecimento de pessoas que procuram trabalho e, como foi referido anteriormente, para a Interdomicilio quanto maior a base de dados de candidatos, melhor e mais ágil será o recrutamento.

No primeiro contacto telefónico, dependendo da urgência de preenchimento da vaga, devemos ou não indicar logo todas as informações. Ou seja, numa situação de emergência para preenchimento de uma vaga rápida quando não temos opções de candidatos de *backup*, devemos ser diretos e concisos logo no primeiro contacto telefónico e indicar todas as informações pertinentes para não perdermos tempo a entrevistar candidatos que não estão minimamente interessados na vaga. Caso contrário devemos ser bastante resumidos e indicar que as restantes informações da vaga serão fornecidas na entrevista.

Outra sugestão de melhoria que, a meu ver, se torna bastante importante é o ambiente em que a entrevista é realizada. Muitas vezes as entrevistas para a Interdomicilio Baixo-Minho são realizadas em locais públicos como por exemplo a zona de restauração de um shopping. Não é de todo um local aconselhável, demonstrando até falta de profissionalismo, inclusive foi um dos fatores mencionado como melhoria pelas próprias colaboradoras da empresa. Por diversas vezes, as pessoas ao saberem o local da entrevista mostraram-se desconfiadas e pouco recetivas à realização da mesma nestes locais. Neste sentido, foi realizada uma parceria com a Junta de Freguesia de S. Vitor em

²³ www.interdomicilio.pt

Braga para a concretização de entrevistas para esta localidade. Ainda dentro deste ponto, mesmo no escritório da Interdomicilio Baixo-Minho, as condições de realização da entrevista não se demonstram as melhores, uma vez que, inicialmente não existia uma sala específica para este efeito, sendo realizadas numa sala “provisória” que por vezes serviria de local de passagem, dando origem a distrações tanto por parte dos entrevistados como do entrevistador. Atualmente, as entrevistas são realizadas numa divisão exclusiva para o efeito, embora ainda não demonstre as melhores condições, uma vez que não apresenta privacidade nem condições de conforto (espaço, luminosidade, condições climatéricas).

Como foi referido anteriormente, é importante a existência de todo um ambiente favorável, calmo e imperturbável. Outro ponto de melhoria é a sala de espera. É igualmente importante a existência de uma sala de espera onde as pessoas possam estar tranquilamente. Inicialmente, na Unidade Baixo-Minho, também não existia nenhum local para este efeito. Atualmente, algumas melhorias foram impostas, nomeadamente uma «zona» de espera onde as pessoas podem esperar pelo atendimento/entrevista, ainda que não demonstre as melhores condições, uma vez que esta “zona” de espera consiste na entrada da unidade, sem condições climatéricas e de conforto adequadas.

Outra observação de aperfeiçoamento é a própria melhoria na limpeza e aparência do escritório Interdomicilio Baixo-Minho. Uma empresa que oferece serviços de limpeza não pode apresentar qualquer contradição neste sentido, não se pode encontrar sem ser em condições de limpeza exemplar, pois poderá sugerir, tanto a clientes como candidatos, uma alusão de má gestão e funcionamento.

Para atingirmos o sucesso no que se refere a divulgação de anúncios e atração de candidatos através do website da empresa, temos que ter em conta os conteúdos, a aparência e estética, imagens, cor, a facilidade de uso e a sua utilidade, pois muitas vezes os candidatos acabam por rejeitar as oportunidades de emprego por falta de atração do *site*, falta de informação e/ou dificuldade no uso (Gomes, et al., 2008).

Através da angariação de candidatos, criamos uma base de dados no programa de gestão específico da empresa. Além desta base de dados formalizada, ao longo deste projeto criei uma base de dados informal que consiste numa “lista de espera”, onde são

colocados os candidatos que entraram em contacto, seja de forma espontânea ou em resposta a anúncios colocados anteriormente, e estão à espera de uma primeira entrevista. Esta “lista de espera” por vezes funciona como um último recurso quando a empresa necessita de uma seleção urgente e, neste caso, não é necessário recorrer à fase do recrutamento, mas também funciona como o primeiro instrumento a utilizar quando pretendemos agendar as entrevistas periódicas.

Relativamente à fase da seleção, a primeira e mais importante técnica de seleção será sempre a entrevista. Por este motivo, é essencial que esta técnica seja desenvolvida da forma mais criteriosa possível. O ideal seria que as pessoas responsáveis por este processo na Interdomicilio tivessem formação e experiência para tal. Não sendo requisito da própria empresa, o meu projeto neste sentido foi elaborar um Manual Orientativo, para que os responsáveis pelo R&S consigam adquirir alguns conhecimentos básicos para exercerem estas funções da forma mais correta possível.

O Manual Orientativo é assim composto por uma divisão destinada à Gestão de Recursos Humanos, sendo este o ponto de partida para o R&S. O que é a Gestão de Recursos Humanos, qual a sua importância numa organização, para que serve e algumas outras informações essenciais, são pontos apresentados neste manual. Seguidamente apresenta-se a divisão do Recrutamento onde é explicado tudo sobre o recrutamento: em que consiste, para que serve, e a melhor forma de o fazer com várias dicas e instruções, inclusive com reformulação da Ficha de Inscrição²⁴ já existente na Interdomicilio; exemplo de anúncio a colocar nas plataformas digitais, entre outras informações.

Ainda inserido no Manual Orientativo, apresenta-se o capítulo da Seleção, onde é elucidado este conceito, e várias normas a seguir para o tornar mais eficaz, especialmente os guiões para as entrevistas (AD e Doméstica) elaboradas pela autora do projeto.

Voltando à questão de propostas de melhoria, relativamente à fase de Seleção, quando queremos classificar os candidatos e escolher os que consideramos mais adequados, devemos começar por identificar os comportamentos e outras características para serem avaliadas; selecionar os instrumentos e procedimentos para avaliação (e.g. aplicação de testes; tipo de entrevista a realizar, etc.); programar o processo seletivo;

²⁴ Ficha de Identificação (ver página 64)

calcular os custos do processo de seleção (no caso da Interdomicilio custos de deslocações para outras localidades); coletar os dados dos candidatos; analisar os dados de cada candidato; comparar as informações de cada candidato com o perfil do cargo; hierarquizar candidatos aptos e por fim comunicar a decisão (Gusso, 2015).

Uma vez que nesta área há uma grande rotatividade de colaboradores, é importante que a nossa base de dados de candidatos esteja em constante desenvolvimento e atualização. É então fundamental realizar entrevistas periódicas. Conforme verificamos através da análise dos resultados das entrevistas, a maioria das unidades Interdomicilio não reserva dias específicos para a realização das entrevistas. Não havendo a possibilidade para definir dias específicos, podemos sempre definir a sua frequência, preferencialmente semanal ou quinzenal. Ao longo da minha experiência direta nesta unidade, verifiquei que o início da semana (entre Segunda e Terça-feira) é a altura mais indicada para a realização das entrevistas pois tem mais adesão por parte dos candidatos interessados.

Segundo a minha experiência no processo de Recrutamento e Seleção, considero fundamental uma estruturação rígida das entrevistas, através de um guião de entrevista, pois como afirmam Gomes e seus colegas (2008), apesar desta técnica ser das mais utilizadas, só é considerada útil e com grande valor preditivo quando é bem estruturada (Gomes, et al., 2008). Embora este instrumento já esteja implementado na Interdomicilio Baixo-Minho, para além de não ser muito utilizado, não era atualizado até então. No meu ponto de vista, o guião deve ser sempre adaptado a cada situação/cliente. Em forma de exemplo: quando um cliente contacta a empresa para um serviço de Apoio Assistencial a Idosos, antes de mais devemos tentar extrair o maior número de informações possíveis acerca do estado do utente e do tipo de serviço que pretende; proceder a uma listagem de tarefas/cuidados necessários a ter com o utente e mostrar ao candidato de forma a verificar se este encontra capaz de os realizar. Embora existam perguntas transversais a todos os processos de seleção, cada caso é um caso, ou seja, e.g., há situações em que é necessário o funcionário saber lidar com demência, ou saber alimentar através de uma sonda. Posto isto, refiro novamente a importância de haver sempre uma preparação prévia bastante rigorosa para cada processo de seleção, adaptando sempre as questões e até mesmo os testes de aptidões a cada caso.

Para além da estruturação das entrevistas, estas também devem ser sequenciais, no sentido em que os candidatos devem ser entrevistados por dois entrevistadores distintos, sequencialmente (primeira entrevista de triagem e segunda entrevista com responsável pela área de função); e situacionais estruturadas de forma a serem feitas questões para sabermos o que os candidatos fariam em determinadas situações (Caetano & Vala, 2002). Sugere-se também a utilização das diretrizes da Seleção Orientada, de (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007, de forma a prevermos comportamentos futuros dos nossos candidatos, analisando comportamentos passados. Esta sugestão aplica-se através de perguntas no decorrer da entrevista, relativas a comportamentos, atitudes e situações passadas em experiências profissionais anteriores.

Com este projeto elaborou-se dois guiões de entrevistas, com base na minha experiência pessoal de mais de um ano na empresa, assim como na literatura existente em vários *websites* estrangeiros referente ao mesmo assunto²⁵. Estes guiões poderão ser utilizados por qualquer unidade Interdomicílio, mas foram criados com o intuito principal de melhorar o processo de Recrutamento e Seleção da Interdomicílio Baixo-Minho, uma vez que são destinados exclusivamente ao processo de seleção para Cuidados Assistenciais a Idosos²⁶ e para Serviços Domésticos²⁷.

Ainda que estes sejam cargos que não exijam muitas habilidades a nível intelectual, por vezes, recebemos clientes que exigem funcionários com algum grau de escolaridade.

Uma das técnicas que tem vindo a ser cada vez mais utilizada, embora nem sempre consigamos adquirir as melhores informações é o *cybervetting*, que consiste na examinação de perfis das redes sociais dos candidatos para efeitos de escolha de candidatos. O objetivo é que os entrevistadores, antes ou após a primeira entrevista, averiguem as redes sociais dos candidatos para que possam corroborar informação obtida no CV e na entrevista (Cardoso, 2015).

²⁵ www.homecarepulse.com
www.care.com
www.helper4u.in
www.dailycaring.com
www.ncbi.nlm.nih.gov

²⁶ Ver Apêndice 5, página 97

²⁷ Ver Apêndice 4, página 94

Ao longo deste ano e meio de experiência nesta empresa, deparei-me com a falta de conhecimento por parte dos colaboradores do funcionamento da mesma. Muitas vezes nem sabiam que leque de serviços dispõe. Neste sentido, executei uma proposta de melhoria para a Interdomicilio Baixo-Minho e que posteriormente poderá ser adaptada para as outras unidades, foi a criação de uma iniciativa formativa para com novos e antigos colaboradores de forma a dar a conhecer a empresa, o seu core, a sua constituição e todas as informações relativas a cada função (AD ou Doméstica, no caso da Interdomicilio Baixo-Minho). Esta iniciativa consiste na criação de uma apresentação em *Powerpoint* para ser divulgado antes do novo colaborador iniciar os seus serviços. Desta forma, todos os colaboradores têm conhecimento de todos o funcionamento da empresa, da sua constituição a nível de direção assim como todos os serviços e métodos de funcionamento, tornando-os mais integrados na empresa, tendo como possível objetivo aumentar a identificação e motivação para trabalhar. Quando os funcionários se identificam com a empresa a probabilidade de falharem diminui.

Outras propostas de melhoria: aperfeiçoamento da ficha de inscrição básica²⁸ (caso não queiram utilizar o guião de entrevista para todas as entrevistas); melhoramento e desenvolvimento da ficha de cliente²⁹ adequado de acordo com as necessidades da Interdomicilio Baixo-Minho, de modo a numa fase inicial conseguirmos obter o máximo de informações possíveis acerca do serviço pretendido pelo possível cliente.

Usualmente, as entrevistas na Interdomicilio são individuais, mas por vezes há a necessidade de serem sequências. Faz-se uma primeira entrevista com o responsável pelo processo de recrutamento e posteriormente realiza-se outra entrevista com o Diretor Técnico de AD.

O Manual Orientativo assim como os guiões de entrevista nele presente, foram baseados em variada literatura do tema (Cardoso, 2010; Cardoso, 2016; Chiavenato, 2009; Chiavenato, 2010; Gomes et al.,2008).

²⁸ Ver Apêndice 1, página 86

²⁹ Ver Apêndice 6, página 99

De forma sumária, após a pesquisa foram apresentadas as seguintes propostas para melhoria do funcionamento do processo de recrutamento e seleção na Interdomicilio Baixo-Minho:

- ✓ **Manual Orientativo**³⁰: orientado para futuros responsáveis pelo R&S com o objetivo de orientar este processo, através de um aperfeiçoamento do já existente Manual de Negócios da Interdomicilio Portugal;
- ✓ **Ficha de Identificação**³¹: funciona como um CV para a empresa, com os dados básicos e fundamentais para identificação do candidato e do seu percurso profissional (está inserida no Manual Orientativo);
- ✓ **Guião de entrevista para candidatos de AD**³²: guião de entrevista elaborado com o intuito de servir de orientação durante as entrevistas a candidatos destinados ao Apoio Domiciliário a Idosos. Consiste num documento completo com perguntas pessoais, profissionais e motivacionais, de forma a entrevista se tornar mais preditiva (está inserido no Manual Orientativo);
- ✓ **Guião de entrevista para candidatos de Doméstica**³³: guião de entrevista elaborado com o intuito de servir de orientação durante as entrevistas a candidatos destinados ao Serviço Doméstico. Consiste num documento completo com perguntas pessoais, profissionais e motivacionais, de forma a entrevista se tornar mais preditiva (está inserido no Manual Orientativo).

³⁰ Ver Apêndice 7, página 100

³¹ Ver Apêndice 1, página 86

³² Ver Apêndice 5, página 97

³³ Ver Apêndice 4, página 94

V. Dificuldades e obstáculos / limitações

Como em todos as investigações/projetos é bastante comum depararmo-nos com dificuldades e obstáculos. Uma das principais limitações é a área de trabalho em si, por muito formalizados e estruturados que sejam os procedimentos, esta é uma área por si só bastante complicada, devido à falta de qualificação e formação dos funcionários e, muitas vezes, dos próprios gestores das empresas destas áreas, levando muitas das vezes a que os clientes façam avaliações negativas acerca destas empresas. A comunicação entre estes dois grupos intervenientes nem sempre é realizada da melhor forma, levando a um mau ambiente de trabalho, acrescentando este fator a outros mais óbvios como: trabalho físico pesado, horas excessivas de trabalho, turnos rotativos, salários muito precários, exploração dos colaboradores. Todas estas condições levam a que a área de trabalho não seja a mais acessível de todas. É necessário ter uma boa estruturação de todos os procedimentos para minimizar constrangimentos.

Após o início da fase de recolha de informação, foi enviado um email para as 7 unidades Interdomicilio Portugal de forma a dar a conhecer o projeto e solicitar a colaboração no mesmo, cedendo tempo para uma breve entrevista, anexando o guião da mesma. Ao longo de cinco meses e, após só ter obtido apenas uma resposta, decidi simplificar e propor entrevistas por telefone, de forma a que os entrevistados não tivessem que disponibilizar tanto tempo e, deste modo, incitar à cooperação com o projeto, em que só teriam que responder exatamente a um total de 39 questões³⁴. Ainda assim só após sete meses com bastante insistência consegui finalmente obter as sete entrevistas.

Notei variadas reservas na colaboração com este projeto. Por parte das outras unidades: indisponibilidade, receio de divulgação de certas informações (e.g. número de clientes) devido à competição entre unidades da zona de Lisboa e, principalmente, falta de interesse no projeto, originando respostas breves, imprecisas e inconclusivas. Na eventualidade das entrevistas terem sido realizadas presencialmente, certamente teria criado mais empatia e facilmente obteria respostas mais desenvolvidas. Por parte dos colaboradores: indisponibilidade para responder à entrevista, receio de demonstrar

*Ver Apêndice 3, página 90

descontentamento em relação a certas questões, falta de compreensão da importância do projeto e falta de interesse no mesmo.

A impossibilidade de contactar com colaboradores das outras unidades foi também uma das grandes barreiras deste projeto uma vez que o tornou enviesado. Como consequência, foi igualmente inconcebível a aplicação piloto das propostas de melhoria, tornando este projeto direccionado exclusivamente, pelo menos numa primeira fase, para a Interdomicilio Baixo-Minho.

Inicialmente este seria um projeto direccionado para a Interdomicilio Portugal, abrangendo as sete unidades, contudo, devido aos problemas mencionados anteriormente, este estudo tornou-se focalizado na Interdomicilio Baixo-Minho, devido à proximidade com a autora do trabalho e à experiência adquirida pela própria neste contexto profissional. Neste sentido, o referido projeto debruçou-se maioritariamente sobre as melhorias no processo de Recrutamento e Seleção da unidade Interdomicilio Baixo-Minho, tendo todavia em conta as perspectivas das restantes seis unidades, de modo a conseguirmos extrair o máximo de informação possível, uma vez que as diretrizes de gestão encontram-se formalmente estruturadas para todas elas.

VI. Outras Atividades

Durante o desenvolvimento deste projeto foram realizadas outras funções administrativas, nomeadamente:

- a) implementação de uma formação inicial presencial com os colaboradores de Serviço Doméstico, de forma a conhecerem melhor a empresa, o seu método de funcionamento e os métodos de trabalhos, com o intuito de uniformizar os métodos de trabalho, normas da empresa e dicas de higiene e segurança no trabalho;
 - Ferramentas de trabalho essenciais;
 - Uniformização de técnicas de limpeza;
 - Dicas de limpeza;
 - Dicas de postura;
 - Regras de apresentação
- b) desenvolvimento e melhoria de instrumentos de gestão e administração da empresa:
 - a. Melhoria na integração de novos colaboradores;
 - b. Melhoria na gestão de planeamento de trabalho de colaboradores de Doméstica;

VII. Considerações finais

O objetivo deste trabalho consistiu na análise do processo de recrutamento e seleção da Unidade Interdomicilio Baixo Minho da empresa de serviços domiciliários Interdomicilio Portugal, com o intuito de apresentar uma proposta de melhoria para o mesmo.

Como autora deste projeto e trabalhadora direta da unidade em questão, deparei-me com uma série de conteúdos suscetíveis de desenvolvimento e melhoria, nomeadamente: um processo de recrutamento e seleção formalizado, mas pouco utilizado, pouco prático e conciso; desorganização e estruturação de tarefas limitada, bem como falha na distribuição das mesmas. Neste seguimento, considerei pertinente proceder a uma análise de forma a restabelecer e aperfeiçoar o processo de R&S, começando por compreender o motivo da não utilização das diretrizes formalizadas pela Interdomicilio Portugal.

Para alcançar este propósito procedeu-se a um estudo de cariz exploratório de forma a obtermos o depoimento de dois intervenientes distintos: a) responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção de todas as sete unidades da Interdomicilio Portugal, de forma a assimilar o método de recrutamento e seleção em todas estas unidades; e b) colaboradoras e ex-colaboradoras da Interdomicilio Baixo-Minho para perceber o ponto de vista destes participantes e o que será suscetível de mudança.

Como as entrevistas foram maioritariamente realizadas via telefone, as respostas foram bastante sucintas, tendo levado ao enviesamento deste projeto. Embora não se tenha conseguido definir um motivo concreto para a não utilização das diretrizes formalizadas pela sede da empresa, percebemos que, de facto, há vários pontos que têm de ser melhorados, começando pela formação dos responsáveis do processo de seleção; junção e consistência de todas a documentação necessária a um recrutamento e seleção mais eficazes; e consistência dos métodos sugeridos, como fixação de dias específicos para entrevistas, realização de acordos e parcerias com organizações de trabalho; melhoria das condições do local da entrevista.

Pelo facto de o segundo grupo de intervenientes deste projeto ser exclusivamente da Interdomicilio Baixo-Minho este projeto direcionou-se para esta unidade, contudo, o Manual Orientativo poderá ser adaptado para qualquer unidade, uma vez que o seu objetivo é ajudar colaboradores administrativos que tenham a função de recrutar e selecionar candidatos sem qualquer formação e experiência para tal. O Manual Orientativo é composto por várias ferramentas

baseadas em instrumentos já existentes que foram desenvolvidos e melhorados de acordo com o que se considerou pertinente para uma maior eficácia do R&S, como é exemplo a ficha de inscrição de candidatos e guíões para entrevista-los, de acordo com a sua área de atuação.

Sendo a entrevista a principal técnica de seleção, é fundamental que esta seja bastante criteriosa e definida, começando com uma adequada captação das necessidades do cliente/serviço, análise de funções (para o cliente/serviço em específico), definição das ferramentas de seleção a utilizar (número de entrevistas a realizar e definição dos entrevistadores, testes de competências) e posterior aplicação dos mesmos. Para este efeito é necessário uma organização e preparação prévia.

Com este projeto concluímos que, por muito formalizados e estruturados que os procedimentos sejam, a área de cuidados assistenciais a idosos e serviços domésticos é bastante intrincado devido às pessoas que a compõem, assim como as condições de trabalho pouco atrativas (salários baixos, turnos acelerados, trabalhos por vezes pesados fisicamente, falta de ambições). É importante saber ouvir e escutar, e cada um pôr-se no seu lugar.

VIII. Bibliografia

- Aires, L. (2011). *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Campion, M. A., Pursell, E. D., & Brown, B. K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, pp. 25-42.
- Cardoso, A. A. (2010). *Recrutamento & Seleção de Pessoal*. Lisboa: Lidel.
- Cardoso, A. A. (2016). *Atração, Seleção e Integração de Talentos*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.
- Carvalho, A. V., Nascimento, L. P., & Serafim, O. C. (2012). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Carvalho, A., & Rua, O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas*. Vida Económica.
- Chiavenato, I. (1989). *Recursos Humanos na empresa*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Campus - Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cooper, N., & May, C. (2007). The informal economy and dignified work. Em S. Bolton, *Dimensions of dignity at work* (pp. 88-105). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Costa, F. (2004). *Homens Invisíveis: Relatos de uma humilhação social*. São Paulo: Globo.
- Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.

- da Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Diogo, M., & Maheirie, K. (2007). Revista mal-estar e subjetividade. *De balde e vassoura na mão: Os sentidos que mulheres serventes de limpeza atribuem aos seus trabalhos*.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G., & Duarte, H. (2015). *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Lisboa: Editora RH.
- Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentido e formas de uso*. Estoril: Principia Editora.
- Gusso, H. L. (2015). *Análise de Cargo, recrutamento e seleção: Manual prático para aumentar a eficácia na contratação de profissionais*. Curitiba: N1 Tecnologia Comportamental.
- Levy, M. (2002). *Entrevistas bem-sucedidas*. São Paulo: Nobel.
- Marras, J. P. (2001). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Mazini, E. J. (1991). *A entrevista na pesquisa social*. São Paulo: Didática.
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresa - Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Editora RH.
- Moreno, D. C. (2012). Practices of human resources management in small businesses. *Apuntes del Cenes*, pp. 193-226.
- Reis, G. (s.d.). *PME*. Obtido de PME: <https://pme.pt/10-dicas-entrevistar-candidato/>
- Ribeiro, R. B., & Cunha, M. P. (1993). A seleção como processo no processo de gestão: análise de caso. *Revista de Psicologia Militar*, pp. 29-44.
- Ritchie, J. (2003). The Applications of Qualitative Methods to Social Research. Em J. Ritchie, & J. Lewis, *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Sciences Students and Researchers* (pp. 24-46). Reino Unido: SAGE Publications.
- Santos, J. S. (2 de Setembro de 2015). *RHportal*. Obtido de RHportal: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/tecnicas-de-entrevista/>
- Satet, P. A., & Bruere, R. (1971). *Guia prático para o recrutamento de pessoal*. Lisboa: Clássica.
- Smith, M., & Robertson, I. T. (1989). *Advances in selection and assessment*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

- Tardos, K., & Pedersen, J. (2011). Review of Sociology. *Recruitment Channels and Strategies for Employing the Low-skilled Workers in Europe*, pp. 95-112.
- Tardos, K., & Pedersen, J. J. (2011). Recruitment Channels and Strategies for Employing the Low-skilled Workers in Europe. *REVIEW OF SOCIOLOGY*, pp. 95-112.
- Tavares, M. (2010). *A Gestão de Pessoas: Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Taylor, M. S., & Colins, J. C. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. Em C. L. Cooper, & E. A. Locke, *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 304-334). Oxford: Blackwell.
- Wiesner, W. H., & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, pp. 275-290.

IX. APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICE 1. Ficha de Identificação

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO

Código _____

SERVIÇO DOMÉSTICO E ASSISTENCIAL

Data _____

Informações Gerais:

NOME	<input type="text"/>		
DOC IDENTIF	<input type="text"/>	NIF	<input type="text"/>
NISS	<input type="text"/>	DATA NASC.	<input type="text"/>
NACIONALIDADE	<input type="text"/>	ESTADO CIVIL	<input type="text"/>
MORADA	<input type="text"/>		
CÓD. POSTAL	<input type="text"/>	LOCALIDADE	<input type="text"/>
CARTA DE CONDUÇÃO	<input type="text"/>	VIATURA PRÓPRIA	<input type="text"/>
CONTACTO	<input type="text"/>	EMAIL	<input type="text"/>

Formação e Experiência Profissional:

1. Nível de estudos:

2. Formações Complementares:

3. Experiência Profissional:

FUNÇÃO	DURAÇÃO	REFERÊNCIA

4. Situação Laboral atual:

5. Disponibilidade de horários:

6. Tarefas:

- Cozinhar
- Tratamento de roupas
- Tratamento de superfícies e roupas delicadas
- Engomadoria
- Cuidados de saúde a idosos
- Cuidados com crianças

AVISO: Informação sobre o tratamento de dados pessoais pela INTERDOMICILIO PORTUGAL. O candidato presta consentimento voluntário e inequívoco para que dados pessoais fornecidos sejam incluídos em ficheiros da responsabilidade da INTERDOMICILIO PORTUGAL, cujo tratamento cumpre todos os requisitos exigidos pela legislação existente na matéria.

Estes ficheiros utilizam-se para a gestão de dados pessoais fornecidos aquando da sua candidatura a emprego e a informações subsequentes que forneça neste âmbito, bem como qualquer informação legitimamente obtida, como por exemplo através de terceiros por si indicados, como de antigos empregos ou outras referências. Os direitos de acesso, correção ou anulação poderão ser efetuados por escrito para Rua Professor Manuel Valadares, n.º7 | 1750-232 Lisboa | info@interdomicilio.pt

Assinatura: _____

APÊNDICE 2. Guião de entrevista – Colaboradores Interdomicilio

GUIÃO DE ENTREVISTA – COLABORADORES INTERDOMICILIO

Processo de Recrutamento e Seleção numa empresa de Serviços ao Domicílio: proposta de melhoria

Esta entrevista semi-diretiva tem como objetivo recolher informações e criar um diagnóstico que nos permita perceber como funcionam todas as unidades da Interdomicilio Portugal, de uma forma geral, mas direcionada para o processo de Recrutamento e Seleção.

I. Questões Gerais

1. Idade:
2. Nacionalidade:
3. Habilitações:
4. Área de funções na Interdomicilio (AD ou Doméstica):
5. Tempo de experiência na área:
6. Tempo de trabalho com a empresa:
7. Trabalha com contrato ou a Recibos Verdes:

II. Recrutamento:

8. De que forma teve conhecimento da Interdomicilio?
9. De que forma teve conhecimento da vaga de emprego?
10. Como se candidatou à vaga de emprego da Interdomicilio? (exemplo: *Facebook* ou outra plataforma online)
11. Considera que os anúncios de emprego publicados pela Interdomicilio são visíveis?
12. Considera que os anúncios de emprego publicados pela Interdomicilio são apelativos?
13. Que sugestões propõe para melhorar o processo de recrutamento na Interdomicilio?

III. Seleção:

14. Como o/a contactaram pela primeira vez?
15. Fez alguma prova/teste de avaliação de competências? Se sim, que provas fez para ser selecionado/a?
16. Quantas entrevistas realizou?
17. Onde foi/foram realizada/s a/s sua/s entrevista/s?
18. Por quem foi entrevistado/a?
19. Como soube que foi selecionado/a?
20. Considera ter sido essa a melhor forma de a informar da decisão?
21. Quanto tempo depois obteve uma resposta?
22. Foi-lhe requisitado algum documento específico para a entrevista?
23. Qual a duração da entrevista?
24. Preencheu todos os campos da ficha de inscrição?
25. Foi-lhe dada toda a informação necessária acerca da empresa e da vaga de emprego?
26. Considera que existe algum aspeto a alterar no que se refere à entrevista de seleção?

IV. Integração:

27. Foi-lhe dado o manual de acolhimento?
28. Foi-lhe dada alguma formação de métodos de trabalho?
29. Realizou integração no/s local/locais de trabalho? Se sim, quem a acompanhou e qual a duração da mesma?
30. Sentiu-se integrada/apoiada no início das suas funções com a empresa?
31. De que forma lhe divulgam/divulgaram o seu horário de trabalho semanal?
32. Considera que existe algum aspeto a alterar no que se refere ao processo de integração e acolhimento de novos colaboradores?
33. Considera existir uma boa relação e comunicação entre a chefia e os colaboradores?
34. Considera existir uma boa relação e comunicação entre os colaboradores?
35. De forma geral, o que considera que deveria ser melhorado no funcionamento da Interdomicílio?
36. Prefere trabalhar sozinho/a ou em equipa? Porquê?

APÊNDICE 3. Guião de entrevista – Unidades Interdomicílio

GUIÃO DE ENTREVISTA – UNIDADES INTERDOMICILIO

Processo de Recrutamento e Seleção numa empresa de Serviços ao Domicílio: proposta de melhoria

Esta entrevista diretiva tem como objetivo recolher informações e criar um diagnóstico que nos permita perceber como funcionam todas as unidades de Portugal da empresa Interdomicílio, numa forma geral, mas direcionada para o processo de Recrutamento e Seleção.

I. Questões Gerais

1. Nome da unidade:
2. Localidade:
3. Área geográfica de abrangência:
4. Anos de mercado/Antiguidade:
5. Tipo de serviços prestados (Limpezas, Apoio Domiciliário, Formação ao Domicílio, Estética ao Domicílio, Manutenção do Lar e outros)
6. Número de funcionários administrativos e suas funções:
7. Habilitações académicas dos funcionários administrativos:
8. Número de colaboradores operacionais (nº de funcionários de limpeza, funcionários de AD, etc.)
 - a. Funcionários doméstica: _____
 - b. Funcionários AD: _____
 - c. Outros: _____
9. Número de clientes à data:
 - a. De 0 a 10 clientes
 - b. De 11 a 30 clientes
 - c. De 31 a 50 clientes

- d. De 51 a 70 clientes
 - e. Mais de 100 clientes
10. De que forma acham pertinente a reformulação e uniformização dos processos de Recrutamento e Seleção?

II. Recrutamento:

11. Como define o recrutamento? (ex: processo de recrutamento, contacto telefónico (informações que são dados no primeiro contacto telefónico), entrevistas, processo de seleção (recolha de referências), processo de acolhimento, etc.)
12. Qual a primeira etapa do processo de recrutamento?
13. Que fontes de recrutamento utiliza? (*Indeed, Facebook*, outras plataformas online ou métodos mais tradicionais – enumerar todos os métodos/plataformas utilizadas)
14. Quem é responsável pela criação e divulgação dessas fontes?
15. Das fontes utilizadas para a fase de recrutamento, quais as mais eficazes? Indicar o motivo atribuído a essa maior eficácia.
16. Como é organizada a informação dos anúncios? (se colocam sempre o vencimento, horários, etc.)
17. Como realizam a triagem de currículos?
18. Como e quando se realiza o primeiro contacto telefónico? Que informações são fornecidas e solicitadas ao candidato?
19. Têm parceria/colaboração com alguma entidade de forma a recomendarem/redirecionarem candidatos? (GIP, Centro de Empregos, Juntas de Freguesia, etc.)
20. Em que medida a sua formação influencia o modo como faz o recrutamento?
21. Quais as necessidades de formação que considera pertinentes para melhorar o processo de recrutamento?
22. Quais as maiores dificuldades sentidas na fase de recrutamento?

23. Que melhorias propõe para a fase de recrutamento?

III. Seleção:

24. Como é feita a seleção? Quais os métodos que utilizam e porquê?

25. Quantos dias depois agendam a primeira entrevista após o contacto telefónico?

26. Local da entrevista? (se têm algum local próprio no estabelecimento para as entrevistas)

27. Têm dias fixos para as entrevistas?

28. Realizam entrevistas no exterior? Se sim, com que frequência e em que local?
(Ex: a Interdomicilio Baixo Minho, esporadicamente, faz entrevistas na Junta de Freguesia de S. Vítor em Braga)

29. O que é para si um bom colaborador de limpeza e de AD?

30. Quais os requisitos solicitados ao candidato para a entrevista? (Documento identificativo, referências, outros)

31. Perguntas principais na entrevista?

32. A Interdomicilio dispõe de um guião com algumas questões. Seguem este guião?
Se não, indicar os motivos.

33. Considera que este guião está adequado às vossas necessidades ou merece alguma alteração? Se sim, quais?

34. Aplicam sempre os testes de avaliação de competências aos candidatos? (serviços de limpeza, cozinha, cuidados assistenciais a idosos e crianças)

35. Os testes de avaliação de competências estão adequados às vossas necessidades ou merecem alguma alteração de forma a conseguirem recolher mais informações acerca do candidato? Se sim, quais?

36. Na vossa opinião, deveria ser aplicado um teste psicotécnico em todas as entrevistas?

37. Fazem mais do que uma fase de entrevistas?

38. Em que medida a sua formação influencia o modo como realiza a seleção?

39. Quais as necessidades de formação que considera pertinentes para melhorar o processo de recrutamento?
40. Quais as maiores dificuldades/obstáculos sentidos na **fase de seleção**?
41. O que considera necessário para melhorar este procedimento?
42. Relativamente ao *turnover*: consideram haver uma alta taxa de rotatividade de funcionários? Se sim, em que áreas e quais os motivos atribuídos?

IV. Integração:

43. Fornecem sempre um manual de acolhimento a todos os funcionários?
44. Realizam sempre um primeiro dia de integração com os novos funcionários?
- a. Qual a duração dessa integração?
 - b. O novo colaborador é acompanhado por alguém da empresa?
45. Fornecem algum tipo de formação?
46. De que forma comunicam os horários aos colaboradores?

Muito obrigada pela vossa colaboração!

Votos de um Feliz Ano Novo!

Ana Sofia Araújo

APÊNDICE 4. Proposta de melhoria – Entrevistas candidatos Doméstica

GUIÃO DE ENTREVISTA – DOMÉSTICA

1. Tem como objetivo conciliar este trabalho com outro(s)? Se sim, quais os horários?
2. Sente-se capaz de fazer todas estas tarefas? (apresentar uma lista de tarefas/necessidades do utente)
3. Tem disponibilidade para fazer horas extras?
4. Tem alguma advertência com animais de estimação?
5. Tem algum problema em usar farda?
6. Sente-se confortável em conduzir um carro da família caso seja necessário deslocar o tente para consultas etc.?
7. Quais são as suas responsabilidades fora do trabalho? (Tem filhos para levar ou ir buscar à escola? Dar jantar ao marido? Etc.)
8. Na sua opinião, o que faz de si um/a bom/a empregado/a doméstico/a?
9. O que o/a fez escolher esta profissão?
10. O que o/a fez candidatar-se a este emprego na nossa empresa? O que o/a motiva para este trabalho?
11. Quais são os seus objetivos de vida, tanto a nível pessoal como profissional?
12. O que é para si um bom dia de trabalho?
13. Que aspetos o/a desmotivam num trabalho? (salário baixo, mau ambiente de trabalho, horários rotativos, trabalho à noite ou fim de semana, etc.)
14. Prefere trabalhar sozinha ou em equipa? Porquê?

- 15. Gosta de receber instruções ou prefere organizar o trabalho à sua maneira?**
- 16. O que espera deste trabalho?**
- 17. O que considera ser o maior desafio/menor dificuldade nesta profissão? O que faz para ultrapassar da melhor forma?**
- 18. Porque deixou o seu último emprego?**
- 19. Fale-me de um episódio em que tenha cometido algum erro no trabalho e como o corrigiu?**
- 20. O que aprendeu com os seus trabalhos anteriores?**
- 21. Qual foi o trabalho que mais gostou e porquê?**
- 22. O que considera ser a característica mais importante que uma empregada doméstica deve ter? (Imagine que está à procura de uma empregada para a sua casa, que características gostaria que essa pessoa tivesse?)**
- 23. Diga-me uma situação em que faltar ao trabalho seria justificado?**
- 24. Falando com as referências dos seus trabalhos anteriores, que aspetos positivos e negativos têm eles a dizerem sobre si?**
- 25. Há quanto tempo trabalha nesta área?**
- 26. Tem algum problema de saúde que possa interferir neste trabalho?**
- 27. Há algum tecido ou peça de roupa que não sabe engomar?**
- 28. Sabe colocar uma mesa?**

29. Que produtos costuma utilizar na limpeza diária?

Questões Técnicas

30. Como eliminaria as manchas de calcário dos sanitários? (com vinagre quente)

31. Como limparia os azulejos da cozinha? (com detergente e amoníaco)

32. Como limparia um pavimento de mármore? (com sabão neutro)

33. Do que depende a temperatura da água de lavagem? (da sujidade da roupa a lavar)

34. A que temperatura devem ser lavadas as roupas de lã? (30°)

35. Ao engomar umas calças, o que se deve engomar primeiro? (as costuras e os forros dos bolsos)

36. Como se engoma um tecido de algodão? (húmido com temperatura elevada)

APÊNDICE 5. Proposta de melhoria – Entrevistas candidatos Apoio Domiciliário

PROPOSTA - GUIÃO DE ENTREVISTA DE SELEÇÃO AD

Informações Pessoais

1. Tem como objetivo conciliar este trabalho com outro(s)?
2. Tem disponibilidade para fazer horas extras?
3. Tem alguma advertência com animais?
4. Tem algum problema em usar farda?
5. Sente-se capaz de fazer todas estas tarefas? (apresentar uma lista de tarefas/necessidades do utente)
6. Alguma vez cuidou de alguém com... (condições específicas do utente, exemplo: alzheimer, Parkinson, acamado)
7. Sente-se confortável em conduzir um carro da família caso seja necessário deslocar o utente para consultas etc.?
8. Quais são as suas responsabilidades fora do trabalho? (Tem filhos para levar ou ir buscar à escola? Dar jantar ao marido? Etc.)
9. É importante às vezes apenas sentar-se à beira do utente e conversar, ouvir a sua história, o que ele gosta de fazer, dar-lhe carinho e atenção (varia de caso para caso). Acha que tem capacidade para isso?
10. Considera-se uma pessoa atenta? (É necessário estar atento aos utentes, perceber se andam a comer direito, se fazem as suas necessidades frequentemente ou se houve alguma alteração neste sentido)
11. Considera-se uma pessoa dinâmica e animada? (Às vezes é necessário fazer de animador com os utentes, dinamizar o dia a dia deles, cantar, dançar, etc.)
12. Na sua opinião, o que faz de si uma boa cuidadora?
13. O que a fez escolher esta profissão?
14. O que a fez candidatar-se a este emprego na nossa empresa? O que a motiva para este trabalho?
15. Quais são os seus objetivos de vida, tanto a nível pessoal como profissional?
16. O que é para si um bom dia de trabalho?
17. Que aspetos o/a desmotivam num trabalho? (salário baixo, mau ambiente de trabalho, horários rotativos, trabalho à noite ou fim de semana, etc.)
18. Prefere trabalhar sozinha ou em equipa? Porquê?
19. O que espera deste trabalho?
20. O que considera ser o maior desafio/maior dificuldade nesta profissão? O que faz

para ultrapassar da melhor forma?

21. O que gosta mais em trabalhar com idosos?
22. Quais os valores pessoais mais importantes para si?
23. Porque deixou o seu último emprego?
24. Fale-me de um episódio em que tenha cometido algum erro no trabalho e como o corrigiu?
25. O que aprendeu com os seus trabalhos anteriores?

26. Qual foi o trabalho que mais gostou e porquê?
27. O que considera ser a característica mais importante que um cuidador deve ter?
(Imagine que está à procura de um cuidador para a sua mãe/pai ou outro familiar, que características gostaria que essa pessoa tivesse?)
28. Diga-me uma situação em que faltar ao trabalho seria justificado?
29. Falando com as referências dos seus trabalhos anteriores, que aspetos positivos e negativos têm eles a dizerem sobre a senhora?
30. Há quanto tempo trabalha nesta área?
31. Tem algum problema de saúde que possa interferir neste trabalho?

Questões Técnicas:

32. Que tipo de abordagem ou atitudes considera mais adequado para o bem-estar de um idoso?
33. No que respeita à rotina diária de um idoso, que aspetos considera mais importantes a ter em conta?
34. Que tipo de atividades proporia para o entretenimento de um idoso?
35. CRIAR UM CENÁRIO (se o utente acorda sem reconhecer ninguém o que faria?; o que faria se o utente acordasse mal disposto e não quisesse vestir-se ou tomar banho? Como reagiria se um familiar do utente reclamasse do seu trabalho e soubesse que não tinha razão?)



**FICHA DE CLIENTE
SERVIÇO DOMÉSTICO-ASSISTENCIAL**

Nº de orçamento: _____

Nº de cliente: _____

Data de pedido de orçamento: _____

DADOS DE CONTACTO

Nome:

Morada:

Localidade:

Correio eletrónico:

Código Postal:

Telemóvel:

Telefone:

Como nos conheceu?

Internet Publicidade Amigo/Conhecido Loja Outros _____

DADOS DO SERVIÇO

Interna

Externa

Pontual

Continuado

Limpeza

Tratamento de Roupa

Cozinha

Cuidado de crianças:

Número:

Idades:

Cuidado de idosos:

Autónimo

Semidependente

Dependente

HORÁRIO:

2ª

3ª

4ª

5ª

6ª

S

D

ESPECIFICIDADES DO SERVIÇO

OBSERVAÇÕES

Valor do orçamento: _____

Manual Orientativo

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Interdomicilio Baixo-Minho

2019

Índice

Capítulo 1. Gestão de Recursos Humanos.....	
.....	102
Capítulo 2. Recrutamento de	
Candidatos.....	104
A. Formas de Recrutamento.....	104
B. Anúncio para vaga de emprego.....	105
C. Inscrição de Candidatos.....	107
Capítulo 3. Seleção de	
Candidatos.....	Erro! Marcador não
definido.	
A. Entrevista de seleção.....	Erro! Marcador não definido.
B. Definição de critérios para a correta seleção de candidatos.....	Erro! Marcador não definido.
C. Inscrição de Candidatos.....	Erro! Marcador não definido.
Capítulo 3. Seleção de	
Candidatos.....	115
A. Entrevista de seleção.....	115
B. Definição de critérios para a correta seleção de candidatos.....	121
C. Definição de critérios para identificação da linguagem não-verbal.....	122
Capítulo 4. Contratação de	
colaboradores.....	122
A. Interação com os colaboradores.....	123

Capítulo 1. Gestão de Recursos Humanos

Cada vez mais se defende que as pessoas são o bem mais precioso de uma organização e, neste mesmo sentido, surgiu a Gestão de Recursos Humanos com o intuito de tornar a relação com os seus recursos humanos intrínseca e estratégica de forma a aumentar a vantagem competitiva.

Está comprovado que as empresas que adotam boas práticas de GRH conseguem que os seus colaboradores sejam mais produtivos. Assim sendo, a Gestão de Recursos Humanos define-se como um conjunto de princípios estratégicos e técnicos que contribui para atrair, manter, motivar, treinar e desenvolver o património humano de qualquer organização.

A GRH contempla várias práticas, nomeadamente:

- Formação e Desenvolvimento: a empresa fornece formação interna e contínua aos seus colaboradores;
- Prémios e Recompensas/ Incentivos e Compensações: recompensas por cargo; recompensas por antiguidade; baseadas no desempenho; igualitário e hierárquico;
- Recrutamento e Seleção;
- Avaliação de Desempenho.

Estas práticas são consideradas ferramentas que melhoram o funcionamento dos recursos humanos, de forma a atrair os melhores funcionários através da estruturação e planeamento de Recrutamento e Seleção; a mantê-los através de um bom ambiente de trabalho, uma boa cultura organizacional; e de um sistema de recompensas através da avaliação de desempenho, fornecendo assim formação e desenvolvimento aos próprios funcionários. Através destas ferramentas os recursos humanos de uma organização sentem-se como parte integrante da mesma. Dando o melhor da empresa aos seus colaboradores, estes darão o seu melhor à empresa.

De forma a facilitar e tornar mais efetiva a gestão de recursos humanos, a empresa pode adotar várias estratégias tais como: transmitir as ideias, valores, visões e cultura organizacional aos seus colaboradores de forma a integrá-los e motivá-los; investir em formação e qualificação, não só a nível profissional como pessoal; facilitar e fomentar a comunicação interna através tanto de feedback entre diretores e colaboradores, como implementação de atividades fora do trabalho

que envolvam toda a comunidade organizacional; criar e implementar sistemas de avaliação de forma a otimizar processos tais como desenvolvimento profissional, contratações, reposicionamentos, melhorias quanto aos benefícios, salários, ergonomia, comunicação, entre outros. A implementação da gestão de carreiras também engloba estas estratégias de GRH ao definir os objetivos dos colaboradores e o caminho que têm de percorrer na empresa, promovendo uma maior adesão ao sentirem-se seguros e motivados.

Capítulo 2. Recrutamento de Candidatos

Antes de procedermos à etapa da atração de candidatos, é fundamental percebermos o que procuramos num candidato, e para isso é necessário saber quais os requisitos da vaga, para posteriormente elaborar uma análise de funções com o intuito de identificar as tarefas e as competências necessárias para o desempenho do colaborador.

Assim iniciamos com uma análise detalhada das necessidades da empresa. O objetivo é recolher o máximo de informação possível junto dos clientes/utentes sobre as tarefas que o colaborador irá exercer e os requisitos necessários para as exercer, e.g. sendo um recrutamento para empregada doméstica, devemos ter em atenção se é necessário cozinhar e/ou saber passar a ferro; se for um recrutamento para uma técnica de geriatria, devemos advertir se sabe fazer alimentação por sonda, se está disposta a fazer algum tipo de tarefa doméstica, etc.. O primeiro passo será sempre reunir o maior número de informações sobre as necessidades do cliente para posteriormente elaborar um esquema com os requisitos necessários.

Tendo uma esquematização dos requisitos necessários, é bastante mais fácil atrairmos e selecionarmos os candidatos ideais.

O recrutamento de candidatos é crucial quando abrimos uma Unidade Interdomicílio, pois é assim que será criada uma base de dados de candidatos qualificados que nos vão permitir a realização de serviços eficazes para os nossos clientes. É necessário ter presente a importância de dispor de uma ampla base de dados, pois quantos mais candidatos tivermos, mais exaustiva será a nossa seleção e melhores soluções poderemos oferecer aos nossos clientes.

A. Formas de Recrutamento

- Publicação de anúncios online em portais gratuitos

É um dos métodos mais utilizados. Tem como vantagens a possibilidade de se dirigir a um alargado grupo de candidatos de forma gratuita, assim como a facilidade e a rapidez na publicação. Dentro das várias opções de *sites*, podemos utilizar todos simultaneamente, embora haja uns que funcionam melhor do que outros. Devemos tentar perceber quais os que funcionam melhor para a nossa unidade e apostar nesses, principalmente quando temos alguma urgência.

Sites atuais: net-empregos; olx; trabalhocerto; custojusto; emprego.sapo; indeed.

- Publicação de anúncios pagos

Só devemos recorrer a esta opção quando procuramos um perfil muito específico e que estamos a ter dificuldades em identificar através dos meios gratuitos anteriormente identificados. O custo do anúncio é importante e merece ser considerado no processo de escolha do meio mais adequado para publicação. A redação adequada do anúncio e a escolha do melhor meio de publicação é fundamental para atrair o maior número possível de bons candidatos.

- Candidaturas espontâneas

É muito frequente receber currículos via correio eletrónico, página web da Interdomicilio ou até mesmo através das redes sociais. Devemos fazer uma triagem e posteriormente entrar em contacto para agendamento de entrevista, caso considere pertinente.

B. Anúncio para vaga de emprego

Relativamente ao texto dos anúncios, este deve ser o mais descritivo e conciso possível, mas com o máximo de informação possível: requisitos necessários, localidade, horário, contactos do escritório e por vezes indicar o salário de forma a atrair mais candidatos.

O título do anúncio deve conter a denominação comum do cargo.

No perfil deve-se colocar os requisitos obrigatórios e preferenciais referentes às funções que os candidatos irão exercer. Se pretendemos alguém para ocupar um cargo de empregada doméstica em que tenha de confeccionar as refeições, teremos de contratar um candidato com boas competências para a cozinha. Assim sendo, um dos requisitos obrigatórios terá que ser experiência em confeção de refeições.

Recomenda-se localizar sempre a vaga de emprego, preferencialmente no título do anúncio para excluir logo os candidatos que não se encontrem nessa região ou que não tenham disponibilidade de deslocação para a zona pretendida, devendo também reforçar esta informação na descrição do anúncio.

Como normalmente estes empregos não apresentam salários muito atrativos, não costumam ser mencionado no anúncio. Contudo, se a remuneração for considerada acima da média, aconselha-se indicar esta informação no próprio anúncio ou até mesmo indicar o valor ou um intervalo de valores.

Figura 1. Exemplo de anúncio

Título: Empregada Doméstica (LOCALIDADE)

A Interdomicilio é uma empresa especializada em serviços integrados ao domicílio que atua em áreas como Serviço Doméstico e Apoio Domiciliário.

Atualmente encontra-se a recrutar Empregada Doméstica para LOCALIDADE, para entrada imediata.

Perfil:

- Experiência profissional em atividades domésticas em casas particulares (limpezas e arrumação da casa, engomadoria e confeção de refeições) (Requisito obrigatório);
- Referências profissionais (Requisito obrigatório);
- Carta de condução (Requisito preferencial)

Horário:

- Segunda a Sexta-feira das 8h às 18h

Para mais informações e candidaturas contactar: ### ### ### / %%% %%% %%%
Ou enviar para o &&&&&@interdomicilio.pt

Colocar a localidade no título

Breve descrição da empresa

Colocar características e requisitos obrigatórios e preferenciais para a função

O horário pode-se colocar específico ou apenas uma breve referência como “turnos rotativos”

Colocar sempre contactos telefónicos e email para que os candidatos possam esclarecer eventuais dúvidas ou candidatarem-se diretamente.

A publicação de anúncios continua a ser o método mais utilizado para atrair candidatos, devendo estes ser atrativos e precisos sobre o pretendido com palavras-chave para ser mais seletivos. Para além de informar, o anúncio deverá realçar os aspetos positivos que prestigiem quer a empresa quer a proposta de trabalho oferecida. Ao nível de aspetos formais, há que ter em atenção a dimensão, cor, precisão das frases e a escolha dos meios de comunicação para assegurar que chega às pessoas certas.

Para além da identificação da organização, os anúncios devem indicar o anunciante; a função; descrição sintética da função com objetivos, enquadramento e responsabilidades; exigências requeridas para a função como qualificações, experiência profissional e competências; e as compensações.

Em suma, devemos organizar, sintetizar e especificar a informação ao máximo de forma a tornar o anúncio apelativo; utilizar linguagem corrente; transmitir a personalidade e cultura da empresa; utilizar palavras-chave para que seja mais fácil o anúncio ser encontrado nas plataformas digitais; incluir imagem/logo da empresa; e, se possível colocar questões de filtro para fazer uma triagem automática dos candidatos que não possuam as características pretendidas. O *Indeed* é uma boa ferramenta de trabalho, na medida em que dispõe de opção de filtro e apenas recebe os CV's de candidatos que disponham dos requisitos mencionados, assim como de agendar diretamente entrevistas com os candidatos.

Quando recebemos uma chamada de um candidato em resposta ao anúncio publicado, é necessário realizar sempre uma triagem através de uma primeira avaliação telefónica. É importante perceber se a pessoa do outro lado do telefone cumpre com os principais requisitos necessários que correspondam às nossas necessidades (experiência, referências, disponibilidade tanto horária como geográfica, documentação, etc.). Caso se trate de candidatos imigrantes, é importante avaliar antes de mais a localidade onde residem, uma vez que muitos imigrantes não têm noção das distâncias geográficas entre a localidade onde vivem e a localidade da vaga de emprego.

C. Inscrição de Candidatos

Para efeitos de agendamento de entrevistas nas nossas instalações, indicaremos aos candidatos um dia e hora para a realização da mesma, indicando-lhes a morada e

solicitando que se façam acompanhar de documentos identificativos, CV atualizado e referências de antigos trabalhos.

A inscrição de um candidato na Interdomicilio passa pelo preenchimento da Ficha de Identificação (ver página 6) que antecede a entrevista de seleção. Todos os campos desta ficha são de preenchimento obrigatório, pelo que nos devemos certificar que os candidatos levam consigo todos os documentos acima mencionados.

Iremos verificar que uma grande parte dos candidatos não tem conhecimento de todas as informações que são solicitados na ficha de inscrição, comumente o NIF e NISS. Nestes casos devemos explicar às pessoas o que significam estas siglas e para que servem.

É de extrema importância que os candidatos ao preencherem a Ficha de Identificação assinem a parte de trás da folha (ver página 9), consentindo e autorizando o fornecimento dos seus dados pessoais à Interdomicilio.

FICHA DE IDENTIFICAÇÃO
SERVIÇO DOMÉSTICO E ASSISTENCIAL

Código _____

Data _____

Informações Gerais:

NOME	<input type="text"/>		
DOC IDENTIF	<input type="text"/>	NIF	<input type="text"/>
NISS	<input type="text"/>	DATA NASC.	<input type="text"/>
NACIONALIDADE	<input type="text"/>	ESTADO CIVIL	<input type="text"/>
MORADA	<input type="text"/>		
CÓD. POSTAL	<input type="text"/>	LOCALIDADE	<input type="text"/>
CARTA DE CONDUÇÃO	<input type="text"/>	VIATURA PRÓPRIA	<input type="text"/>
CONTACTO	<input type="text"/>	EMAIL	<input type="text"/>

Formação e Experiência Profissional:

1. Nível de estudos:

2. Formações Complementares:

3. Experiência Profissional:

FUNÇÃO	DURAÇÃO	REFERÊNCIA

4. Situação Laboral atual:

5. Disponibilidade de horários:

6. Tarefas:

- Cozinhar
- Tratamento de roupas
- Tratamento de superfícies e roupas delicadas
- Engomadoria
- Cuidados de saúde a idosos
- Cuidados com crianças

Após o preenchimento da Ficha de Inscrição procede-se à primeira entrevista, na qual nos podemos orientar segundo o Guião de Entrevista, caso seja para uma vaga de Cuidados Assistenciais a Idosos (ver página 12) ou para Empregada Doméstica (ver página 14).

Estes guiões foram elaborados com o intuito de serem anexados à Ficha de Identificação (página 9), de forma a extrair informações importantes e relevantes acerca do candidato, tanto a nível profissional como experiências anteriores, como a nível comportamental e de personalidade como formas de lidar com determinadas situações relacionadas diretamente com o trabalho, situações de frustração profissional.

PROPOSTA - GUIÃO DE ENTREVISTA DE SELEÇÃO AD

Informações Pessoais

1. Tem como objetivo conciliar este trabalho com outro(s)?
2. Tem disponibilidade para fazer horas extras?
3. Tem alguma advertência com animais?
4. Tem algum problema em usar farda?
5. Sente-se capaz de fazer todas estas tarefas? (apresentar uma lista de tarefas/necessidades do utente)
6. Alguma vez cuidou de alguém com... (condições específicas do utente, exemplo: alzheimer, Parkinson, acamado)
7. Sente-se confortável em conduzir um carro da família caso seja necessário deslocar o utente para consultas etc.?
8. Quais são as suas responsabilidades fora do trabalho? (Tem filhos para levar ou ir buscar à escola? Dar jantar ao marido? Etc.)
9. É importante às vezes apenas sentar-se à beira do utente e conversar, ouvir a sua história, o que ele gosta de fazer, dar-lhe carinho e atenção (varia de caso para caso). Acha que tem capacidade para isso?
10. Considera-se uma pessoa atenta? (É necessário estar atento aos utentes, perceber se andam a comer direito, se fazem as suas necessidades frequentemente ou se houve alguma alteração neste sentido)
11. Considera-se uma pessoa dinâmica e animada? (Às vezes é necessário fazer de animador com os utentes, dinamizar o dia a dia deles, cantar, dançar, etc.)

12. Na sua opinião, o que faz de si uma boa cuidadora?
13. O que a fez escolher esta profissão?
14. O que a fez candidatar-se a este emprego na nossa empresa? O que a motiva para este trabalho?
15. Quais são os seus objetivos de vida, tanto a nível pessoal como profissional?
16. O que é para si um bom dia de trabalho?
17. Que aspetos o/a desmotivam num trabalho? (salário baixo, mau ambiente de trabalho, horários rotativos, trabalho à noite ou fim de semana, etc.)
18. Prefere trabalhar sozinha ou em equipa? Porquê?
19. O que espera deste trabalho?
20. O que considera ser o maior desafio/maior dificuldade nesta profissão? O que faz para ultrapassar da melhor forma?
21. O que gosta mais em trabalhar com idosos?
22. Quais os valores pessoais mais importantes para si?
23. Porque deixou o seu último emprego?
24. Fale-me de um episódio em que tenha cometido algum erro no trabalho e como o corrigiu?
25. O que aprendeu com os seus trabalhos anteriores?
26. Qual foi o trabalho que mais gostou e porquê?
27. O que considera ser a característica mais importante que um cuidador deve ter? (Imagine que está à procura de um cuidador para a sua mãe/pai ou outro familiar, que características gostaria que essa pessoa tivesse?)
28. Diga-me uma situação em que faltar ao trabalho seria justificado?
29. Falando com as referências dos seus trabalhos anteriores, que aspetos positivos e negativos têm eles a dizerem sobre a senhora?
30. Há quanto tempo trabalha nesta área?
31. Tem algum problema de saúde que possa interferir neste trabalho?

Questões Técnicas:

32. Que tipo de abordagem ou atitudes considera mais adequado para o bem-estar de um idoso?
33. No que respeita à rotina diária de um idoso, que aspetos considera mais importantes a ter em conta?
34. Que tipo de atividades proporia para o entretenimento de um idoso?

35. CRIAR UM CENÁRIO (se o utente acorda sem reconhecer ninguém o que faria?; o que faria se o utente acordasse mal disposto e não quisesse vestir-se ou tomar banho? Como reagiria se um familiar do utente reclamasse do seu trabalho e soubesse que não tinha razão?)

GUIÃO DE ENTREVISTA – DOMÉSTICA

1. Tem como objetivo conciliar este trabalho com outro(s)? Se sim, quais os horários?
2. Sente-se capaz de fazer todas estas tarefas? (apresentar uma lista de tarefas/necessidades do utente)
3. Tem disponibilidade para fazer horas extras?
4. Tem alguma advertência com animais de estimação?
5. Tem algum problema em usar farda?
6. Sente-se confortável em conduzir um carro da família caso seja necessário deslocar o tente para consultas etc.?
7. Quais são as suas responsabilidades fora do trabalho? (Tem filhos para levar ou ir buscar à escola? Dar jantar ao marido? Etc.)
8. Na sua opinião, o que faz de si um/a bom/a empregado/a doméstico/a?
9. O que o/a fez escolher esta profissão?
10. O que o/a fez candidatar-se a este emprego na nossa empresa? O que o/a motiva para este trabalho?
11. Quais são os seus objetivos de vida, tanto a nível pessoal como profissional?
12. O que é para si um bom dia de trabalho?
13. Que aspetos o/a desmotivam num trabalho? (salário baixo, mau ambiente de trabalho, horários rotativos, trabalho à noite ou fim de semana, etc.)
14. Prefere trabalhar sozinha ou em equipa? Porquê?
15. Gosta de receber instruções ou prefere organizar o trabalho à sua maneira?
16. O que espera deste trabalho?
17. O que considera ser o maior desafio/maior dificuldade nesta profissão? O que faz para ultrapassar da melhor forma?
18. Porque deixou o seu último emprego?
19. Fale-me de um episódio em que tenha cometido algum erro no trabalho e como o corrigiu?
20. O que aprendeu com os seus trabalhos anteriores?
21. Qual foi o trabalho que mais gostou e porquê?
22. O que considera ser a característica mais importante que uma empregada doméstica deve ter? (Imagine que está à procura de uma empregada para a sua casa, que características gostaria que essa pessoa tivesse?)

23. Diga-me uma situação em que faltar ao trabalho seria justificado?
24. Falando com as referências dos seus trabalhos anteriores, que aspetos positivos e negativos têm eles a dizerem sobre si?
25. Há quanto tempo trabalha nesta área?
26. Tem algum problema de saúde que possa interferir neste trabalho?
27. Há algum tecido ou peça de roupa que não sabe engomar?
28. Sabe colocar uma mesa?
29. Que produtos costuma utilizar na limpeza diária?

Questões Técnicas

30. Como eliminaria as manchas de calcário dos sanitários? **(com vinagre quente)**
31. Como limparia os azulejos da cozinha? **(com detergente e amoníaco)**
32. Como limparia um pavimento de mármore? **(com sabão neutro)**
33. Do que depende a temperatura da água de lavagem? **(da sujidade da roupa a lavar)**
34. A que temperatura devem ser lavadas as roupas de lã? **(30°)**
35. Ao engomar umas calças, o que se deve engomar primeiro? **(as costuras e os forros dos bolsos)**
36. Como se engoma um tecido de algodão? **(húmido com temperatura elevada)**

Capítulo 3. Seleção de Candidatos

A fase de seleção é considerada uma das áreas mais importantes da Gestão de Recursos Humanos. Esta compreende o conjunto de técnicas e procedimentos de suporte à decisão de escolha dos candidatos que melhor respondam às necessidades da empresa. Inicia-se através de uma pré-seleção das candidaturas disponíveis através de análise curricular e possíveis informações complementares recolhidas através de outros meios (e.g. internet).

A. Entrevista de seleção

Durante a entrevista efetua-se um exaustivo processo de seleção com o objetivo de avaliar se o candidato tem qualificações e competências para trabalhar de acordo com as normas e princípios definidos pela Interdomicilio. Neste sentido, começamos por realizar uma entrevista, seguindo a realização de testes de competências (testes de limpeza, cozinha, cuidados assistenciais a idosos).

Na Interdomicilio a entrevista é considerada o principal método de seleção, pelo que se deve ter em conta todos os aspetos para que esta seja o mais eficaz e eficiente possível. De seguida esclarece-se alguns aspetos importantes:

- Preparação prévia do entrevistador: saber exatamente que tipo de colaborador precisa para perceber se os candidatos têm essas características;
- O entrevistador deve estar sempre calmo e relaxado e transmitir essas emoções ao entrevistado;
- É fundamental haver um ambiente favorável para o sucesso da entrevista, e.g.: condições climatéricas agradáveis; espaço iluminado calmo; sem interferências; sala de espera confortável e reservada;
- Em termos de posicionamento, o entrevistado não deve ficar muito distante do entrevistador;
- O início da entrevista é uma das partes mais significantes no decorrer da mesma. É aqui que se pode determinar se uma entrevista será bem-sucedida ou não. Neste sentido, o entrevistador deve demonstrar calma e colocar o entrevistado à vontade para que a conversa flua naturalmente. Deve-se sempre acompanhar o candidato à sala da entrevista, apresentar outras pessoas (caso estejam presentes

na sala) e fazer uma breve introdução da própria entrevista enquanto o entrevistado se vai acomodando;

- Embora as entrevistas sejam meticulosamente planejadas para cada caso, ou seja, cada cargo, existem perguntas gerais que acabam por ser inerentes a este processo, como dados gerais sobre a pessoa, tentar confrontar as informações fornecidas no CV e o que o candidato refere ao longo da entrevista, nível de estudos, experiências profissionais anteriores, observar o comportamento do candidato, verificar se tem conhecimentos e aptidões para ocupar o cargo em questão, comprovar a motivação e ambição para trabalhar com a empresa. Tudo isto são questões que, qualquer que seja o cargo/função para a qual estamos a entrevistar, é imprescindível abordá-las ao longo da entrevista. Perguntas mais específicas ou aprofundadas, variam de acordo com o tipo de função a que se candidata;
- Observar o comportamento do entrevistado implica observar, ouvir e compreender, analisar o que a pessoa fala, como fala e perceber as mensagens que a sua linguagem corporal transmite. Muitas vezes, o que o candidato fala não é o mesmo que a sua linguagem corporal transmite. Nestas situações é importante o entrevistador fazer perguntas mais exploratórias e aprofundar o assunto;
- Analisar as evidências (técnica de entrevista): não devemos fazer suposições, mas sim utilizar uma ou mais evidências que comprovem o que está escrito e/ou foi dito pelo entrevistado;
- Começar a entrevista com perguntas “quebra-gelo” como: “Conseguiu chegar até aqui facilmente?”;
- O entrevistador não deve falar mais do 10% do tempo de duração da entrevista, contudo deve manter a entrevista sob controle e não permitir que o candidato faça divagações;
- O entrevistador deve ter uma atitude igualitária tratando o candidato como um cliente ou fornecedor;
- O entrevistador deve saber escutar, concentrando-se não só no que o candidato diz, como também na forma como fala, na sua postura (se tem as pernas e/ou braços cruzados, a direção do seu olhar, etc.);

- O entrevistador não deve colocar várias perguntas seguidas, nem fazer perguntas que influenciem a resposta;
- Como encarar entrevistados difíceis?: quando um candidato tem dificuldade em se expressar e é bastante calado, devemos começar por estabelecer empatia e encontrar pontos em comum com o candidato, de forma a torna-lo espontâneo. Nunca tentar obrigar a pessoa a falar ou intimidá-la. Quando, por outro lado, o entrevistado fala muito, normalmente é sinal de nervosismo e insegurança. O truque aqui é tranquiliza-lo com uma conversa neutra, ser assertivo, fazer perguntas fechadas para que não haja muito espaço a dispersões, estabelecer tempo para que o candidato possa responder às questões, obrigando-o a estruturar as respostas, lembrar que tanto o tempo de resposta como a própria entrevista têm tempos limitados;
- Dar as boas-vindas, fazer uma apresentação e agradecer no final são passos-chave para deixar o candidato mais tranquilo;
- Fazer anotações ao longo da entrevista.

A entrevista de seleção deve ter a seguinte estrutura:

- Devemos começar por nos apresentarmos encaminhando o candidato para a sala da entrevista;
- De seguida indicamos as nossas funções na empresa e fazemos uma breve descrição do modo de funcionamento do processo de seleção, enquanto fornecemos a Ficha de Identificação para o candidato preencher;
- Saímos da sala para que o candidato preencha a Ficha de Identificação calmamente, sem exceder os 5 minutos;
- Regressamos à sala da entrevista, onde iremos verificar junto com o candidato todos os campos da Ficha de Identificação e preencher eventuais campos que tenham ficado em branco. Verificar sempre que o candidato assinou o comprovativo de transmissão de dados pessoais;
- No caso de trabalhadores imigrantes, recordamos que é imprescindível que tenham a documentação em ordem, nomeadamente passaporte e NIF;

- O próximo passo é iniciar a entrevista em si, seguindo as dicas mencionadas acima e orientando-se sempre segundo os guiões disponibilizados, para Apoio Domiciliário a Idosos (ver página 11) e Empregada Doméstica (ver página 13);
- Depois do candidato falar sobre si e as suas experiências profissionais, é altura de o entrevistador apresentar a empresa, forma de funcionamento da mesma a nível contratual, assim como a função destinada,

É importante a imagem com que o candidato fica da Interdomicílio.
O entrevistador que realiza a entrevista representa a Interdomicílio e deve transmitir aos candidatos uma imagem profissional.

- É muito importante conseguir que o candidato nos indique contactos de domicílios particulares ou empresas nas quais tenha trabalhado, a fim de solicitar referências;
- Confirmar sempre a disponibilidade do candidato, tanto geográfica como temporal, assim como o seu desejo de estabilidade, isto é, se procura um trabalho continuado ou apenas temporário;
- Durante o desenvolvimento da entrevista, é primordial um trabalho de observação por parte do entrevistador do comportamento do candidato (tanto da linguagem verbal como não verbal), o que proporcionará uma visão importante do seu carater e, para além disso, oferece-nos uma amostra de como se comportaria numa possível entrevista com um cliente;
- Para concluir, solicitamos ao candidato que responda aos testes de competências que consideramos adequados à função a que se candidata (exemplo: se é para uma função de empregada doméstica em que um dos requisitos é confeccionar as refeições, é importante que o candidato realize um teste de limpeza e um teste de cozinha);
- É fundamental tirarmos alguns apontamentos ao longo da entrevista, sem que isso nos desfoque do essencial que é ouvir e observar o candidato.

A entrevista deve ser sempre realizada num tom descontraído, evitando as interrupções e mantendo uma atitude empática que não reflita aprovação nem rejeição, nem qualquer juízo de valor ou opinião própria. É da responsabilidade do entrevistador criar um clima agradável, favorecendo uma boa comunicação, respeitando sempre a intimidade do candidato.

Após a entrevista é importante avaliar a informação obtida, tomar nota de algumas informações para não ficarem esquecidas e fazer um breve resumo das nossas impressões para posteriormente introduzirmos no programa de gestão.

As Fichas de Identificação, assim como CV's e outros documentos fornecidos pelos candidatos, informações recolhidas através do guião de entrevista e testes de competências deverão ser agrupados e arquivados por ordem da numeração do programa de gestão. Este arquivo deverá ser feito dividindo por candidatos disponíveis para Serviços Internos e Serviços Externos, localidade geográfica ou só mesmo por Serviço Doméstico e Cuidados a Idosos, de acordo com o que melhor convier.

É fundamental registar a disponibilidade dos candidatos, se têm disponibilidade apenas para noite, de Segunda a Sexta, se excluem os fins-de-semana, etc., e ir sempre atualizando qualquer alteração que os candidatos nos comuniquem, seja esta sobre a disponibilidade ou interesse por algum posto de trabalho em particular, visto que se o mantivermos atualizado, otimizará e agilizará a nossa pesquisa de candidatos para ir cobrindo os diferentes serviços que nos solicitem.

Embora por vezes o tempo não seja o mais favorável, devemos sempre realizar pelo menos duas entrevistas, uma primeira entrevista de triagem e uma segunda de seleção. Por vezes, na primeira entrevista os candidatos parecem-nos ótimas pessoas demonstrando-se muito interessados na vaga de emprego, e na segunda entrevista já mudam a sua atitude manifestando-se não aptos para a vaga.

Na segunda entrevista é importante apresentar a oferta de trabalho de forma atrativa, descrevendo o posto de trabalho de forma rigorosa e transparente, informando sempre o candidato sobre os horários, a carga horária semanal e mensal com que começará e as

Não gosto de trabalhar por horas

- “Os nossos serviços duram, no mínimo, 2 horas pelo que não terá que se deslocar para realizar um serviço de menos tempo”.

- “Vamos tentar atribuir-lhe domicílios próximos da sua residência ou com uma boa rede de transportes públicos para que perca o menos tempo possível em deslocações”.

possibilidades de evolução, assim como o tipo de contratação e valor que irá auferir, características específicas do serviço e/ou utente.

Respostas a possíveis objeções dos candidatos a trabalhar com a Interdomicílio:

Quero um salário superior

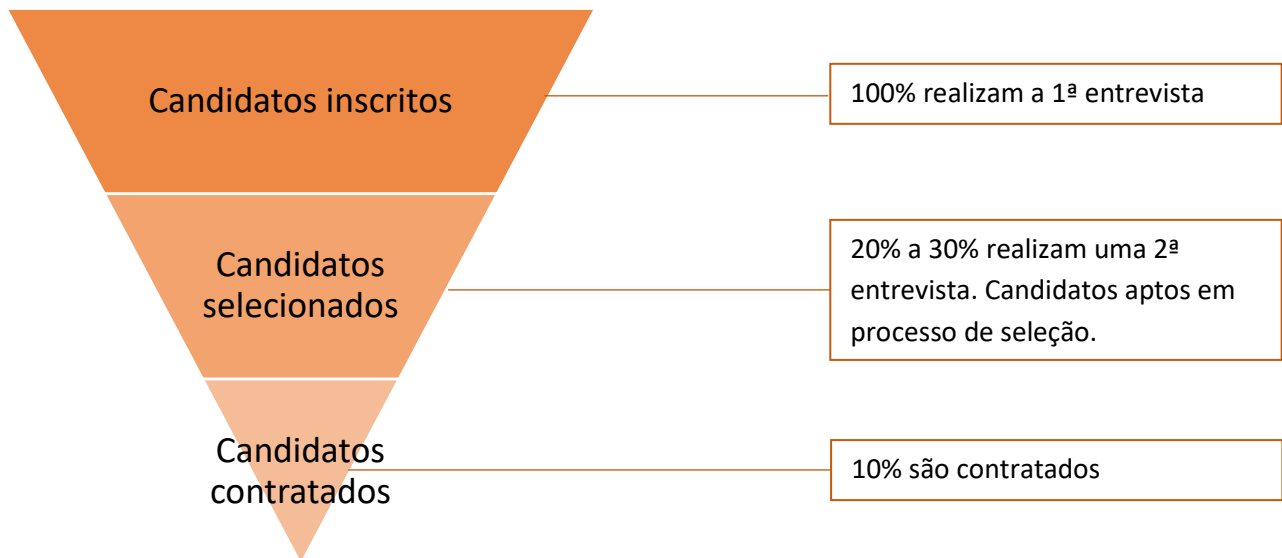
- “Lembre-se que trabalhar com a Interdomicílio supõe poder contar no futuro com subsídio de desemprego, reforma e ter direito a recebimento de baixa por doença”.

- “Atualmente o contrato é por poucas horas, mas vamos começar a dar-lhe mais clientes conforme nos forem chegando de modo a poder aumentar o seu salário”.

- “Com a Interdomicílio se um serviço termina atribuímos-lhe outro o mais rápido possível”.

Se perante estes argumentos o candidato não se mostrar convencido, o ideal é optarmos por outro candidato, pois a probabilidade de este abandonar o trabalho assim que encontrar outra oportunidade é alta.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



B. Definição de critérios para a correta seleção de candidatos

Na hora de contratar um colaborador devemos ter em conta 10 regras básicas no processo de seleção:

1. Estar devidamente legalizado;
2. Residir na área geográfica onde a unidade Interdomicilio presta serviço;
3. A experiência em anteriores trabalhos com as mesmas funções;
4. A atitude demonstrada durante a entrevista. Valorizamos a pontualidade, educação, presença, capacidade de escuta ativa;
5. A atitude demonstrada perante a oferta de trabalho. Valorizamos a predisposição para realizar diferentes tarefas e motivação;
6. As referências fornecidas pro anteriores empregadores têm de ser positivas;
7. A capacidade para comunicar e a forma como nos conta as suas anteriores experiências, no decurso da entrevista;
8. Os resultados dos testes realizados;
9. A disponibilidade de horário;
10. A situação pessoal e familiar, pois poderá influenciar na aceitação ou rejeição do trabalho proposto.

C. Definição de critérios para identificação da linguagem não-verbal

A linguagem corporal é uma das primeiras formas de comunicação, mesmo com toda a evolução tecnológica. Gestos, sinais e posturas podem-nos dar muitas indicações acerca de uma pessoa. Estudos demonstram que apenas 7% do que é expressado numa entrevista é através da fala, sendo 38% expressado pelo tom de voz e os restantes 55% através da linguagem corporal.

Durante a entrevista é importante a observação, análise e interpretação dos movimentos do corpo dos candidatos. Embora tenhamos noção de que para os cargos que recrutamos não é exigido aos candidatos uma postura muito rígida, existem comportamentos e modos gerais. De seguida apresentam-se algumas dicas de características da linguagem não-verbal e os seus possíveis significados:

- No primeiro contacto, um aperto de mão firme, mas sem uso de força demonstra seriedade;
- A cabeça erguida transmite confiança;
- Olhar nos olhos demonstra atenção e segurança; olhar para baixo poderá demonstrar insegurança, nervosismo;
- Se o candidato sorri ao longo da entrevista, poderá demonstrar positivismo e descontração;
- Pegar no telemóvel, roer as unhas, mexer nas canetas ou algum acessório demonstra nervosismo;
- Se o candidato passa a entrevista com os braços cruzados pode demonstrar impaciência;

Capítulo 4. Contratação de colaboradores

Nos serviços com pessoal próprio, a finalidade é ter um número adequado de colaboradores contratados diretamente por nós e inscritos na Segurança Social, para podermos dar resposta aos diversos serviços solicitados pelos nossos clientes no menor tempo possível.

Quando decidimos contratar um novo colaborador, agendamos uma reunião para:

- Esclarecer eventuais dúvidas que subsistam;
- Assinar o contrato;

- Entregar o uniforme/farda e eventuais produtos ou equipamentos, se necessário. Deveremos recordar o colaborador que o uso do fardamento é obrigatório;
- Explicar o protocolo de trabalho da Interdomicilio e fornecer-lhe o Regulamento Interno;
- Explicar as características dos trabalhos a realizar e agendar visita de apresentação dos clientes.

É igualmente importante motivar os novos colaboradores e fazer com que se sintam parte integrante da equipa Interdomicilio:

- “Bem-vindo à equipa Interdomicilio.”
- “Para nós é importante contar com profissionais como a ..., visto que a partir de agora também vestirá o nosso uniforme e representará a nossa marca.”
- “Queremos que se sinta satisfeita com o trabalho que faz e que os nossos clientes também fiquem satisfeitos com o seu desempenho.”
- “Qualquer questão, por favor não hesite em falar connosco.”

A. Interação com os colaboradores

- ✓ Semanalmente: enviar o planeamento semanal, via SMS, email ou WhatsApp e receber as alterações e variações dos serviços dessa semana.
- ✓ Mensalmente: antes do final do mês, solicitar as horas realizadas durante esse período, via telefone ou email.
- ✓ Mensalmente: no início do mês, solicitar aos colaboradores que se desloquem ao escritório para:
 - Entregar folhar de horas devidamente assinadas pelo colaborador e pelos clientes;
 - Receber as folhas de horas do mês seguinte;
 - Entregar o recibo de vencimento;
 - Fazer o ponto de situação relativamente aos serviços ativos.
- ✓ Quando surge um novo serviço:

- Confirmamos com o colaborador se tem disponibilidade para o realizar;
- Caso o colaborador aceite, enviamos-lhe a informação via SMS, WhatsApp, email ou presencialmente numa das suas deslocações ao escritório;
- Entregamos ao colaborador novo planeamento semanal com o novo serviço criado.

É fundamental manter uma relação cordial e profissional com os colaboradores, pois tenderão a estar mais disponíveis e conseqüentemente a aceitar serviços menos cómodos ou em situações de urgência. Devemos ter sempre em conta que os nossos colaboradores são parte essencial do sucesso da Interdomicilio, pois são em grande parte a nossa carta de apresentação e o nosso meio de realização de um serviço rigoroso e de qualidade.

- ✓ No caso de termos que despedir um colaborador:
 - Devemos chamá-lo ao escritório e explicar-lhe as causas, evitando conflitos;
 - Sempre que possível, cumprir o pré-aviso previsto por lei para efetuar o devido pagamento (8 dias para contratações inferiores a seis meses e 15 dias para contratações superiores a seis meses);
 - Caso o trabalhador acumule faltas também poderá ser despedido por justa causa. No dia da cessação o trabalhador deverá assinar a folha de vencimento e o acerto de contas.
- ✓ Se o colaborador decidir deixar de trabalhar com a Interdomicilio:
 - Questionamos os motivos da saída;
 - Solicitamos o cumprimento do período de aviso prévio legal (8 dias para contratações inferiores a seis meses e 15 dias para contratações superiores a seis meses), caso contrário, os dias de pré-aviso serão descontados no vencimento;
 - Solicitamos a apresentação da carta de demissão e assinamos o documento de cessação.

ANEXO 1. Teste de Aptidão – Serviço Doméstico Limpeza



TESTE SERVIÇO DOMÉSTICO LIMPEZA

1. Como se deve limpar um interruptor de luz?

- a) Com um pano húmido
- b) Com um pano húmido com vinagre
- c) Com um pano húmido com azeite
- d) Com um esfregão metálico

2. Como eliminaria as manchas de calcário dos sanitários?

- a) Com vinagre quente
- b) Com lixívia
- c) Com água e sabão
- d) Com amoníaco

3. Qual dos seguintes produtos nunca se deve aplicar sobre um pavimento de madeira?

- a) Vinagre
- b) Limão
- c) Ácido muriático
- d) Qualquer um deles pode ser aplicado

4. A lixívia é um desinfetante que:

- a) Não se deve misturar com amoníaco
- b) Misturado com amoníaco é mais eficaz
- c) Pode-se misturar com vinagre
- d) Nenhuma das respostas anteriores está correta

5. Como se devem limpar as janelas com caixilharia de alumínio?

- a) Passando um pano embebido em água com sabão
- b) Passando uma Mopa
- c) Lavando com água quente à qual se juntou algumas gotas de lixívia
- d) Lavando com água fria à qual se juntou algumas gotas de amoníaco

6. Como limparia os azulejos da cozinha?

- a) Com uma “solução limpa-vidros”
- b) Com detergente e amoníaco
- c) Com lixívia dissolvida em água
- d) Com vinagre

7. Como limparia um pavimento de mármore?

- a) Com água e vinagre para dar brilho
- b) Com sabão neutro
- c) Com amoníaco
- d) Com água e lixívia

8. A temperatura da lavagem dependerá:

- a) Da quantidade de roupa a lavar
- b) Da sujidade de roupa a lavar
- c) Se aplica ou não centrifugação
- d) Do tipo de detergente utilizado

9. A que temperatura máxima devem ser lavadas roupas de lã?

- a) A 30º
- b) A 60º
- c) A 90º
- d) Nenhuma das anteriores

10. Ao lavar à mão peças de roupa delicada, recomenda-se:

- a) Água morna e sabão neutro
- b) Água quente e lixívia
- c) Água fria e “detergente tira-nódoas”
- d) Água morna e lixívia

11. Escreva o significado dos seguintes símbolos:













12. Qual dos seguintes tipos de roupa convém estender ao sol?

- a) Lã
- b) Roupa de cor
- c) Roupa branca
- d) Seda

13. Ao engomar umas calças primeiro deve engomar:

- a) A parte de baixo das mesmas
- b) A cintura ou a parte de cima
- c) As costuras e os forros dos bolsos
- d) É indiferente

14. Como se engoma um tecido de algodão?

- a) Engoma-se húmido com temperatura elevada
- b) Não se engoma
- c) Engoma-se seco com temperatura elevada
- d) Engoma-se húmido a baixa temperatura

ANEXO 2. Ficha de Serviço Doméstico



FICHA DE INTERDOMICILIO SERVIÇO DOMÉSTICO

Data de contacto ___/___/___

Data de visita ___/___/___

Realizado por _____

Tipo de visita que se realiza

Inicial (Pré Orçamento)

Inicial (Pós Orçamento)

De seguimento. Motivo _____

Dados do CLIENTE			
Nome e Apelido _____		Nº Cliente _____	N.I.F. _____
Morada _____		Email _____	Telefone _____
C.P. _____	Localidade _____	Concelho _____	Como nos conheceu? Internet - Boca a Boca - Publicidade - Loja - Redes Sociais - Outro _____

Dados do DOMICÍLIO			
Nº de residentes _____	Nº de crianças _____	Nº de idosos _____	
Idade aprox. do Cliente <input type="checkbox"/> < 30 anos <input type="checkbox"/> 30-35 anos <input type="checkbox"/> 35-40 anos <input type="checkbox"/> 40-45 anos <input type="checkbox"/> 50-60 anos <input type="checkbox"/> > 60 anos	Tipo de habitação <input type="checkbox"/> Apartamento <input type="checkbox"/> Duplex <input type="checkbox"/> Moradia <input type="checkbox"/> Outro	Dimensão <input type="checkbox"/> < 50m ² <input type="checkbox"/> 51-90m ² <input type="checkbox"/> 91-120m ² <input type="checkbox"/> 121-200m ² <input type="checkbox"/> > 201m ²	Extras <input type="checkbox"/> Jardim <input type="checkbox"/> Piscina <input type="checkbox"/> Terraço <input type="checkbox"/> Animais
Descrição geral _____			

CONTRATAÇÃO

	Periodicidade				Plano Tarifário			Nº horas
	Semanal	Quinzenal	Mensal	Sem	Life	Confort	Premium	
Recomendado								
Pretendido								

Quando **DESEJA** e quando **NÃO PODE** ter serviço?

	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a	S	D
Manhã							
Meio do dia							
Tarde							

Temos alguma colaboradora na zona com possibilidade de adaptar ao horário? Sim Não

Tarefas a realizar

- Varrer, aspirar, lavar o chão (*material* _____)
- Limpar o pó
- Arrumação exterior
- Arrumação interiores
- Limpeza de Janelas e estores
- Limpeza de Candeeiros
- Limpeza de portas e paredes
- Limpeza de rodapés e tomadas
- Cuidar de Plantas
- Manutenção de zona Animais estimação

Janelas e estores	Nº de janelas _____ <input type="checkbox"/> Normais <input type="checkbox"/> Vidraças	Nº de estores _____ <input type="checkbox"/> Marquises <input type="checkbox"/> De difícil acesso
-------------------	---	--

Tratamento de Roupa	<input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Delicada
---------------------	---

Cozinha	<input type="checkbox"/> Simples <input type="checkbox"/> Elaborada <input type="checkbox"/> Compras
---------	--

Áreas de trabalho

- COZINHA (*m²* _____)
- CASA DE BANHO (*nº* _____)
- QUARTOS (*nº* _____)
- SALAS (*nº* _____)
- TERRAÇO
- OUTROS _____

COZINHA
<input type="checkbox"/> Fogão e Exaustor
<input type="checkbox"/> Lavar o lava-loiça
<input type="checkbox"/> Limpeza de paredes (azulejos)
<input type="checkbox"/> Limpeza no interior dos armários.
<input type="checkbox"/> Limpeza profunda de eletrodomésticos
<input type="checkbox"/> Organizar dispensa/frigorífico
Outros _____

CASA DE BANHO
<input type="checkbox"/> Limpeza e desinfecção
<input type="checkbox"/> Limpeza de parede (azulejos)
<input type="checkbox"/> Torneiras, Ralos e sifões
<input type="checkbox"/> Troca de atalhados
Outros _____

QUARTOS
<input type="checkbox"/> Fazer as camas
<input type="checkbox"/> Limpar o pó
<input type="checkbox"/> Troca de Roupas
<input type="checkbox"/> Rotação da roupa de cama
Outros _____

Planeamento de tarefas

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
2ª feira				
3ª feira				
4ª feira				
5ª feira				
6ª feira				
Sábado				
Domingo				

Prioridades do Cliente

ANEXO 3. Teste de Aptidão – Serviço Doméstico Cozinha



TESTE SERVIÇO DOMÉSTICO COZINHA

1. Elabore um menu para 3 dias

Dia 1

Pequeno-almoço:

Almoço:

Jantar:

Dia 2

Pequeno-almoço:

Almoço:

Jantar:

Dia 3

Pequeno-almoço:

Almoço:

Jantar:

2. Como evitaria o cheiro proveniente da couve-flor ao cozinhá-la?

- a) Salgando a água em demasia
- b) Juntando um bocado de pão de forma à água
- c) Juntando vinagre à água
- d) Juntando uma casca de limão à água

3. Como demolharia bacalhau?

- a) Colocando em água com limão
- b) Congelando
- c) Não é necessário demolhar
- d) Colocando em água fria

4. Como atenuar a acidez do molho de tomate?

- a) Juntando um pouco de açúcar
- b) Juntando um pouco de salsa
- c) Juntando limão
- d) Juntando vinho branco

5. Como evita que o óleo “espirre” da fritadeira?

- a) Colocando um pouco de sal no fundo do recipiente
- b) Colocando um pouco de açúcar na fritadeira
- c) Com umas gotas de limão
- d) Com umas gotas de vinagre

6. Qual a forma mais adequada para descongelar alimentos?

- a) Junto a uma fonte de calor
- b) À temperatura ambiente
- c) No micro-ondas
- d) No frigorífico

7. Qual dos seguintes produtos não é adequado para desinfetar frutas e legumes?

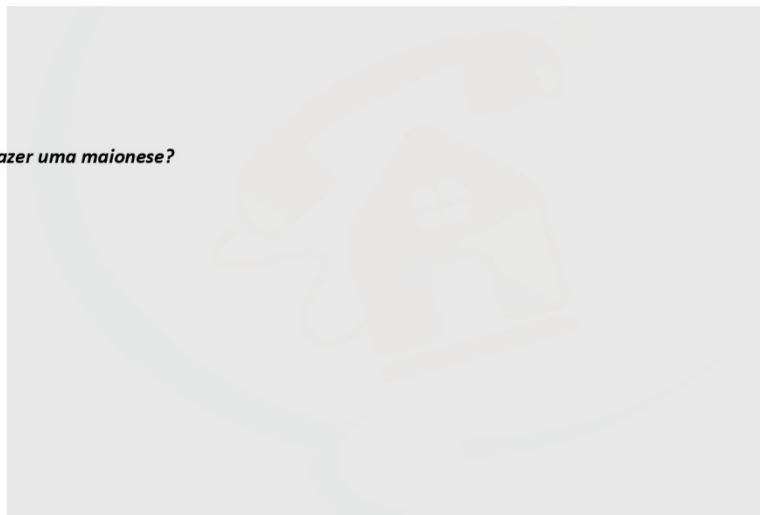
- a) Vinagre
- b) Detergente
- c) Bicarbonato de sódio
- d) Lixívia

8. “Reduzir” um molho, significa:

- a) Torná-lo mais líquido, pela fervura
- b) Juntar natas ou manteiga.
- c) Juntar claras batidas
- d) Torná-lo mais concentrado pela fervura

9. Como faria um molho bechamel?

10. Que ingredientes utilizaria para fazer uma maionese?



ANEXO 4. Teste Cuidados Assistenciais a Idosos



TESTE CUIDADOS ASSISTENCIAIS A IDOSOS

1. A que tipo de doentes é, por regra, dirigida uma dieta sem sal?

- a) Aqueles que têm problemas de excesso de peso
- b) Aqueles que têm hipertensão
- c) Aqueles que se encontram em situação pós-cirúrgica
- d) Todas as anteriores são corretas

2. Se denomina “hipoacusia” a:

- a) Diminuição da sensibilidade ocular
- b) Cegueira
- c) Diminuição da sensibilidade auditiva ou surdez
- d) Diminuição da sensibilidade do paladar.

3. O aparecimento de úlceras de decúbito ou pressão são favorecidas por:

- a) Falta de limpeza e humidade na pele
- b) Lençóis com pregas e rugas
- c) As alternativas a) e b) estão certas
- d) Ausência de pressão sobre uma área corporal

4. Qual dos seguintes fármacos não é um antipirético?

- a) Aspirina
- b) Paracetamol
- c) Ibuprofeno
- d) Corticoides

5. A doença de Alzheimer é um tipo de:

- a) Demência
- b) Doença mental
- c) Epilepsia
- d) Tumor

6. Que tipo de alimento não deverá dar num caso de gastroenterite aguda?

- a) Água
- b) Arroz
- c) Leite
- d) Maça assada

7. Que medida considera indicada perante uma crise convulsiva?

- a) Deitar a pessoa de lado, afastada de lugares perigosos
- b) Administrar antibióticos urgentemente
- c) Segurar a pessoa
- d) Injetar um analgésico

8. Ao sintoma de sensação de desconforto ao respirar, chamamos?

- a) Dispneia
- b) Cianose
- c) Asfixia
- d) Apneia

ANEXO 5. Teste Psicotécnico



TESTE PSICOTÉCNICO

1. Hoje, um pai tem o quadruplo da idade do seu filho. Daqui a 18 anos terá o dobro. Quantos anos têm o pai agora?

- a) 33 Anos b) 40 Anos c) 36 Anos d) 56 Anos

2. Que número resulta da soma de 4 com a sua metade e o seu dobro?

- a) 8 b) 14 c) 10 d) 12

3. Realize as seguintes operações aritméticas:

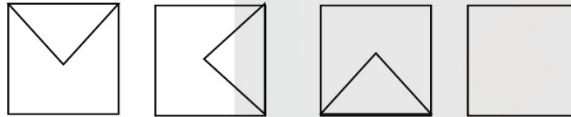
- a) $526,20 + 37,53 =$
b) $732 - 336 =$
c) $396 : 12 =$
d) $70 \times 32 =$

4. Que número continua a série:

8, 6, 12, 10, 20, 18, 36,

- a) 34 b) 37 c) 41 d) 35

5. Indique que desenho viria a seguir:



6. Montanha está para Terra como Furacão está para:

- a) Ar b) Céu c) Mar d) Fogo

7. Assinale a palavra que não pertence ao grupo:

- a) Incúria b) Desleixo c) Zelo d) Negligência

8. Indique as palavras que estão escritas incorretamente:

- | | | | |
|-----------------|----------------|--------------|--------------|
| 1. a) Catequese | b) Seissentos | c) Acessório | d) Cachimbo |
| 2. a) Injeção | b) Aguaceiro | c) Hodor | d) Enchente |
| 3. a) Gengiva | b) Cabeleleiro | c) Paralisar | d) Abaixo |
| 4. a) Hibernar | b) Expansão | c) Humidade | d) Insalubre |

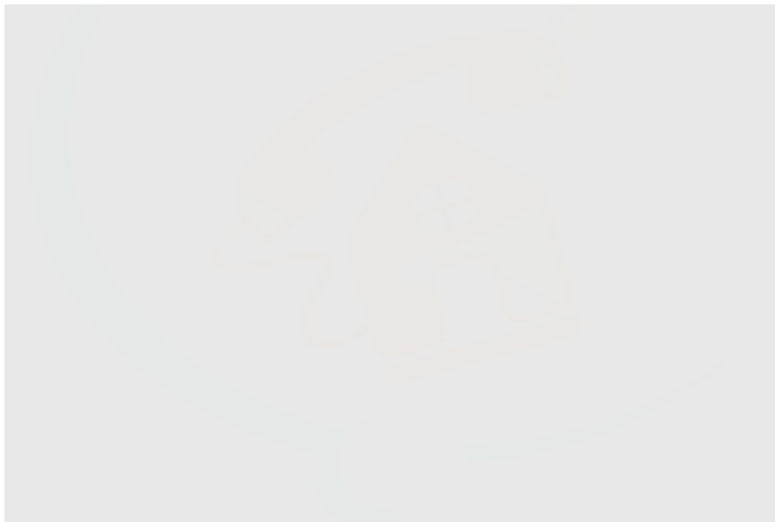
9. Que letra continuaria a série:

A, B, D, E, H, I, M,

- a) P b) O c) N d) R

10. Complete a frase corretamente: "Ontem eu vi o filme na das 15.00 horas"

- a) Seção b) Cessão c) Sessão d) Secção



6. No que respeita à rotina diária de um idoso, que aspetos considera mais importantes a ter em conta?

7. No que respeita a alimentação, higiene e medicação, que orientações considera que devem ser tidas em conta?

8. Que tipo de atividades proporia para o entretenimento de um idoso?

9. Como resolveria uma situação de agitação, nervosismo ou tristeza de uma pessoa idosa?

10. Em caso de emergência, por exemplo uma queda ou um problema repentino de saúde de um idoso, como atuaria?

ANEXO 7. Ficha de Inscrição Interdomicilio Portugal

FICHA DE INSCRIÇÃO

Modelo Universal

DADOS PESSOAIS:

Nome :

BI/Cidadão: NIF: NISS:

Nacionalidade: Naturalidade: Data Nascimento:

Estado Civil: Carta Condução: Viatura Própria:

DADOS DE CONTACTO:

Telefone: Telemóvel: Email:

Morada:

Localidade: Código Postal: Concelho:

DADOS ACADÉMICOS:

Formação Académica

Título	Instituição Ensino	Data / Duração

Formação Complementar

Curso	Instituição de Formação	Data / Duração

DADOS PROFISSIONAIS:

Experiência Profissional:

Empresa/ Domicílio	Categoria	Função	Datas/Duração

Referências:

Empresa/ Domicílio	Pessoa de Contacto	Telefone

--	--	--

DISPONIBILIDADE:

Horário Disponível:

Manhãs Tardes Noites Fins de semana

Observações adicionais sobre disponibilidade de horários:

Áreas de competência:

Situação laboral atual:

OBSERVAÇÕES:

Como nos conheceu?

Internet Amigo/Conhecido Publicidade Loja Outro

Documentos a anexar ao processo: Cópia B. Identidade/C. Cidadão; NIF; CV; Registo Criminal; Cartas Referências; Visto Trabalho (estrag.)

ANEXO 8. Guião de entrevistas formulado pela Interdomicilio Portugal



Guião de Entrevista

Dados Pessoais:

- Há quanto tempo vive em Portugal? Apenas no caso de se tratar de um(a) candidato(a) cuja nacionalidade não seja portuguesa.
- Tem filhos? Se a resposta tiver sido positiva, perguntar se ainda são menores.
- E qual é a sua idade?
- Relativamente à carta de condução, mesmo que o/a candidato(a) assinalado essa opção, convém sempre perguntar se tem algum passe e qual é o que tem.

Dados de Contato:

- Desde a sua zona de residência até ao Centro de Lisboa, por exemplo Marquês de Pombal, quanto tempo leva para chegar?
- Tem facilidade em deslocar-se por toda a zona de Lisboa? Seja de carro ou de transportes públicos?

Dados Académicos:

Relativamente à Formação Complementar e de forma a aprofundar um pouco mais este tópico podemos colocar como questões:

- Qual foi razão por ter optado por este curso?
- Foi apenas uma formação mais ao nível teórico ou teve alguma componente prática?



→ Quais foram as principais dificuldades sentidas?

Dados Profissionais:

1. No caso de a experiência profissional ter sido em **Casas Particulares**, as perguntas a serem colocadas deverão ser as seguintes:

→ Onde se situava?

→ Quais as funções que lá desempenhava concretamente?

→ No caso de ter sido Babysitting perguntar a idade das crianças.

→ No caso de ter sido Ajudante Familiar perguntar a idade do idoso(a) de quem tomava conta e qual o estado clínico.

→ Como era o seu horário?

→ Se não for indiscrição, quanto ganhava? E estava a contrato de trabalho?

→ Quanto tempo lá esteve?

→ Qual foi a razão para ter saído?

2. No caso de a experiência ter sido em **Lares/Casas de Repouso**:

→ Onde ficava o lar/casa de repouso?

→ Quais as funções desempenhadas?

→ Lidava com diferentes quadros clínicos?

→ Qual foi o maior desafio encontrado?

→ Que horário praticava?



- E acerca do valor mensal auferido, quanto ganhava? E era a contrato de trabalho ou a recibos verdes?
- Qual foi a razão para ter saído?

3. No caso de a experiência ter sido em Jardins de Infância/Escolas:

- Quais as funções desempenhadas?
- Lidava com diferentes faixas etárias?
- Qual foi o maior desafio encontrado?
- Qual era o horário que praticava?
- Quanto auferia mensalmente? E era a contrato de trabalho ou a recibos verdes?
- Qual foi a razão para ter saído?

Disponibilidade de horários:

- Aprofundar todas as hipóteses de horários possíveis. Tentar perceber até que horas a pessoa que está à nossa frente tem disponibilidade para trabalhar.
- Perguntar sempre: Caso conseguíssemos arranjar-lhe algo mais perto da sua zona de residência, teria disponibilidade para trabalhar até um pouco mais tarde?
- Aos fins de semana também estaria disponível para fazer algum serviço?



→ E noites? Tem alguma disponibilidade para prestar apoio em regime noturno?

Áreas de competências:

→ **Limpezas:** sente-se à vontade com esta área? Sabe como limpar uma casa a fundo?

→ **Lavar e engomar:** Sabe engomar calças com vincos e camisas?

→ **Cozinha:** em termos de comida portuguesa o que sabe fazer? Imagine que está a trabalhar numa casa e que lhe dão abertura para fazer uma ementa diversificada, o que iria fazer?

→ **Cuidado de crianças:** no que toca a tomar conta de crianças, o que sabe fazer concretamente?

→ **Cuidado de idosos:** Perguntar se sabe medir glicémia, administrar insulina, medir tensão, mudar a fralda, fazer a higiene pessoal do utente (acamados e não acamados). Perguntar se sabe fazer outros serviços mais técnicos como mudar o saco, trocar a algália, fazer o penso ou alimentar através de uma sonda? Perguntar se já trabalhou com uma grua de transferência.

→ **Cuidado de animais:** tem medos ou alergias? Gosta de animais?

Situação laboral atual:

→ Se o/a candidato(a) estiver a trabalhar em algum sítio é preciso saber bem o horário que faz, quanto está a ganhar e em que zona está a trabalhar.

→ Se estiver desempregado(a), perguntar se está a receber algum subsídio. Se sim, perguntar até quando irá estar a receber e qual o valor.



→ Independentemente da situação laboral perguntar se já trabalhou alguma vez a Recibos Verdes. Caso a resposta seja negativa perguntar se está disponível para trabalhar com tal.

Observações:

→ Neste tópico poderemos descrever o que achámos do(a) candidato(a) durante a entrevista;

→ Podemos também colocar outras informações obtidas durante a entrevista e que acharmos pertinentes. Ficam aqui alguns exemplos:

- ✓ No dia X vai-se ausentar da zona;
- ✓ Não quer trabalhar com acamados;
- ✓ Sofre de algo que o/a impede de executar determinada função.

No final da entrevista são aplicados os testes de competências de acordo com a experiência do(a) candidato(a).