

# UFCD- 0677

## Recursos Humanos

### Recrutamento e Seleção

@Formador  
Fernando Vasco

fvasco.jesus@gmail.com



# Definição de Gestão de Recursos Humanos

*Todo um conjunto de atividades que vai permitir ao gestor gerir as pessoas que pertencem à organização, à qual, ele também pertence, e assegurar que estas têm um bom desempenho e que contribuem para alcançar os objetivos da empresa.*

**Entre as várias atividades do sistema de gestão dos Recursos Humanos podemos referir: o recrutamento e a seleção, a formação, a avaliação de desempenho, os salários e outros benefícios, e as relações laborais.**



# Definição de Gestão de Recursos Humanos

De uma forma mais simples, podemos dizer a Gestão de Recursos Humanos, diz respeito:

*À todas as decisões que afetam a relação entre a organização e os empregados*



# GRH – Importância e Tipologia

Gerir  
pessoas...Porquê



# Recrutamento e Seleção

## Recrutamento

**Conjunto de atividades que os gestores utilizam para elaborar uma lista de candidatos qualificados para ocuparem determinados lugares na organização.**

## Seleção

**É o processo pelo qual os gestores determinam as qualificações dos candidatos ao lugar e o seu potencial para desempenhar determinadas funções.**



# Recrutamento e Seleção



# Recrutamento e Seleção

## *Objectivos do recrutamento e selecção:*

- Substituição de colaborador;
- Criação de um novo cargo;
- Aquisição de novas competências;
- Reforço de competências já existentes;
- Criação de um novo serviço/produto;
- Alteração de produto/serviço existente;
- Reorganização do trabalho;
- Reforço estratégico da empresa.



# Recrutamento e Seleção

## *Critérios de recrutamento e seleção:*

- Raciocínio,
- Habilitações literárias,
- Formação Profissional,;
- Experiência profissional,
- Competências sociais e de relacionamento;
- Local de residência;
- Inserção de pessoas portadoras de deficiência e/ou em situação de exclusão.



# Recrutamento e Seleção

Recrutamento Interno :

Quando os gestores estão a recrutar internamente, a equipa de recursos humanos, deve “olhar” para os elementos que pertencem à organização para ocuparem determinados lugares. Os indivíduos recrutados internamente, ou procuram mudanças laterais, ou procuram ser promovidos.

As mudanças laterais são aquelas que não alteram os seus níveis de responsabilidade e autoridade.



# Recrutamento e Seleção

## Vantagens do Recrutamento Interno:

- Mais económico em termos monetários e de tempo;
- Mais rápido porque não se perde tempo no acolhimento e integração dos indivíduos;
- Maior índice de validade e de segurança porque se conhece as pessoas;
- Maior motivação dos colaboradores porque permite oportunidades de carreira;
- Estimula a motivação para o auto-aperfeiçoamento e aquisição de novas competências;
- Aproveita os investimentos feitos da empresa em formação, porque se evita a “fuga” de colaboradores.



# Recrutamento e Seleção

## Desvantagens do Recrutamento Interno:

- Exige condições de potencial desenvolvimento para que os colaboradores possam ser promovidos;
- Pode gerar situações de frustração, desmotivação e baixo moral dos que não conseguirem o desenvolvimento de carreiras;
- Pode existir descapitalização dos recursos humanos se não se investir nas competências do novo colaborador;
- A fixação no *modus vivendi* instituído e a relação continuada com as mesmas pessoas podem gerar incapacidade crítica para questionar os procedimentos e reduzir as possibilidades de inovação;
- Sem regresso – se existe promoção não existe retorno ao cargo anterior.



# Recrutamento e Seleção

## Recrutamento Externo :

Os gestores procuram no exterior da organização pessoas que nunca tenham trabalhado nessa organização. Existem vários meios que podem ser utilizados no recrutamento, como sejam: anúncios em jornais ou revistas, feiras de emprego, Internet, sessões de apresentações de empresas em universidades, etc.,.



# Recrutamento e Seleção

## Vantagens do Recrutamento Interno:

- Entrada de “sangue novo” e de novas experiências;
- Renova e enriquece as pessoas da organização;
- Aproveita investimentos feitos, em formação, por outras empresas ou pelos próprios candidatos;
- Maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho;
- Identificação de candidatos que permitem a constituição ou enriquecimento de uma base de candidaturas útil para futuras oportunidades.



# Recrutamento e Seleção

## Desvantagens do Recrutamento Interno:

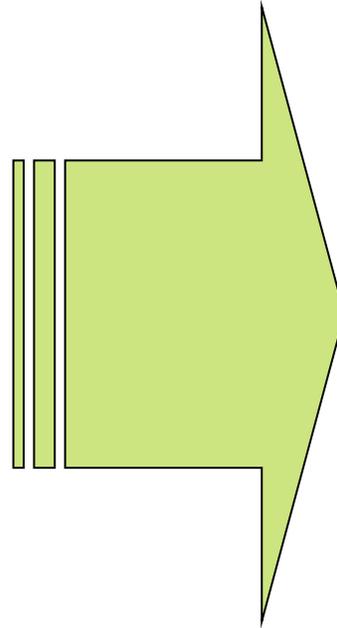
- Mais demorado e com custos mais elevados do que o recrutamento externo;
- Comporta maiores riscos devido ao desconhecimento dos candidatos;
- É factor de desmotivação quando monopoliza todas as vagas existentes porque frustra as perspectivas de carreira dos colaboradores da empresa;
- Pode afectar a política salarial da empresa;
- Pode trazer maiores riscos de incompatibilidade cultural entre o candidato e a empresa.



# Recrutamento e Seleção

## Fontes de recrutamento

### Fontes de recrutamento interno



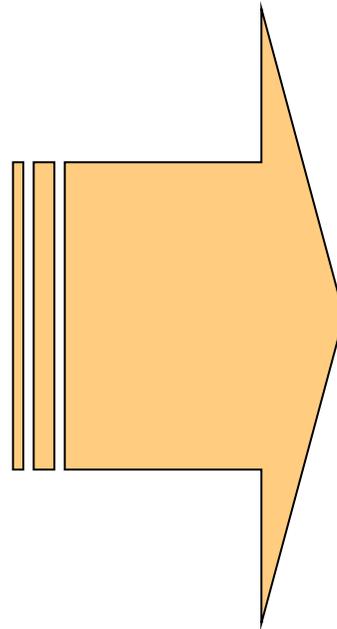
- Transferência
- Reconversão
- Promoção



# Recrutamento e Selecção

## Fontes de recrutamento

### Fontes de recrutamento externo



- Recrutamento académico
- Centros de emprego
- Empresas especializadas
- *Head-hunting*
- Anuncio
- Candidaturas espontâneas
- Recrutamento on-line
- Informal



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

- A. Análise Curricular
- B. Testes psicológicos
- C. Testes de personalidade
- D. Testes de aptidão física
- E. Testes de competências específicas
- F. Testes de simulação
- G. Entrevistas
- H. Assessment Centres



# Recrutamento e Seleção

## *Métodos de Seleção*

### A. Análise Curricular:

Este método não implica a presença do candidato e permite ter uma ideia do percurso pessoal, profissional e escolar do candidato. Pode ainda permitir ter uma ideia geral acerca das competências (pelo menos das enunciadas) e dos “feitos” conseguidos.



# Recrutamento e Seleção

## *Métodos de Seleção*

### B. Testes psicológicos:

Este método refere-se a um conjunto de provas que se aplicam para apreciar o desempenho mental, as aptidões, habilidades e conhecimentos dos candidatos.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### Características relevantes dos testes psicológicos:

- Validade: um teste de selecção é válido quando é capaz de prognosticar o desempenho futuro da pessoa, no cargo;
- Precisão: um teste é considerado válido quando, aplicando várias vezes numa mesma pessoa, apresenta resultados semelhantes;
- Aferição: a aferição (uniformidade de avaliação e de interpretação) implica o estabelecimento de normas, conceitos e doutrinas, relativas à população a que se destina;
- Padronização: o teste tem de ter predefinidos os critérios que possibilitem comparar, de forma objectiva, os resultados obtidos.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### C. Testes de personalidade:

Os testes de personalidade permitem analisar os diversos traços de personalidade - traços determinados pelo carácter (traços adquiridos) ou pelo temperamento (traços inatos).

Testes Genéricos

Testes Específicos



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### D. Testes de aptidão física:

Para funções que assim o exijam, estes testes permitem aferir da aptidão física para o desempenho da função. Por exemplo, a função de polícia.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### E. Testes de competências específicas:

São testes estruturados em torno de competências exigidas para o desempenho da função e que as organizações consideram necessário testar. Por exemplo: testes de línguas ou de informática.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### F. Testes de Simulação:

Nestes testes são construídos ou adoptados exercícios de simulação de acordo com as situações críticas, exigências e competências associadas à função. Os exercícios baseiam-se em problemas reais de desempenho e visam proporcionar a expressão de comportamentos pertinentes para a função.

#### Exemplo:

“Discussão de Grupo sem Líder”, em que a análise se centra na sociabilidade e na facilitação dos objectivos do grupo por parte do individuo.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### G. Entrevistas:

Este método permite:

- Avaliar algumas competências (nomeadamente as comportamentais);
- Testar o esquema de raciocínio que os candidatos empregam na resolução de problemas;
- Fazer alguns esclarecimentos acerca do Currículo Vitae;
- Iniciar ajustamento de expectativas, avaliação das posições do candidato face a questões críticas do negócio e da função;
- Informar o candidato sobre a função, a organização, as perspectivas de carreira e as possibilidades de desenvolvimento;
- Preservar a imagem organizacional da empresa.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### H. Assesment Centers - (centros de avaliação de competências) :

Os Assessment Centres são utilizados mundialmente como uma das metodologias mais preditivas, através de um vasto leque de soluções:

- Exercícios padrão;
- Avaliação de competências comumente reconhecidas;
- Avaliação de níveis funcionais;
- Cenários de trabalho individual, one-to-one e em grupo;
- Avaliação simulando contexto real de trabalho por 12 sectores de atividade e 10 funções específicas;



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

Os Centros de Avaliação de Competências são utilizados habitualmente em processos de:

➤ Seleção

➤ Promoção

➤ Planos de Sucessão

➤ Desenvolvimento



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### Entrevista Tradicional:

A entrevista tradicional é, normalmente, uma entrevista semiestruturada, que permite a recolha de informação que ajude a compreender melhor o comportamento do entrevistado.

Esta entrevista é suportada por um guião construído a partir da análise e descrição de funções.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### Elementos de um guião de entrevista tradicional:

- Dados biográficos
- Formação escolar e profissional
- Experiência profissional
- Motivações
- Actividades externas ao trabalho



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### Entrevista Situacional:

Trata-se de um tipo de entrevista estruturada que parte do pressuposto de que existe uma correlação entre as intenções das pessoas e os seus comportamentos.

O guião de entrevista constrói-se a partir da análise e descrição de funções através da técnica de incidentes críticos. Ou seja são identificados os comportamentos que conduzem a um mau ou bom desempenho na função. Estes incidentes são posteriormente operacionalizados em questões.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

Exemplo de uma situação colocada numa entrevista situacional:

Suponha que tem um colaborador que não se sente motivado para desempenhar uma dada tarefa. No entanto, por exigência do cliente, essa tarefa tem de ser realizada e, nessa tarde, a única pessoa capaz de a realizar é esse colaborador. O que faria para motivar à realização dessa tarefa?



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### Entrevista Comportamental:

Esta entrevista tem as seguintes características:

- Baseia-se na análise dos incidentes críticos;
- Confronta os candidatos com situações passadas que representem comportamento ilícitos;
- O entrevistador regista o comportamento que entrevistado teve nessa situação;
- Após as questões terem sido colocadas, o entrevistador classifica o entrevistado numa escala comportamental, e dá uma classificação final à entrevista.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

**Exemplo de uma questão comportamental que contribua para a dimensão liderança:**

Descreva um acontecimento profissional em que ficou desapontado consigo mesmo. O que é que alterou desde então?

**Exemplo de uma questão comportamental que contribua para a dimensão comunicação:**

Exemplifique uma situação em que conseguiu convencer os seus colegas a organizar o trabalho “à sua maneira”.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### Entrevista Inicial:

A vantagem da entrevista inicial consiste em fazer uma primeira triagem onde podem ser excluídos os candidatos que não estão Interessados nas condições de trabalho ou de oferta da organização.

Nesta entrevista, o candidato pode comparar as suas expectativas com a apresentação da organização.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### Entrevista de *Follow-up*:

Por vezes, realiza-se mais uma ou duas entrevistas ao mesmo candidato durante o processo de selecção, com vista a confirmar determinados aspectos ou aprofundar o conhecimento sobre outros.

### Durante estas entrevistas:

- O candidato pode querer confirmar se as suas competências e aspirações combinam com a organização;
- Os candidatos podem negociar as recompensas;
- Podem ser submetidos a questões semelhantes (feitas por outra pessoa) colocadas na primeira entrevista.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### Centros de avaliação - Assessment Centres:

Os *Centros de avaliação ou assesement centers*, consistem em métodos que permitem estimar o nível de adaptação a uma determinada função, através de um conjunto de exercícios, testes e entrevistas.

Um *Assessment Centre* é sempre específico, construído para uma determinada função – os candidatos participam em exercícios práticos pertinentes para a previsão do seu comportamento na função.

O *Assessment Centre* é uma técnica muito dispendiosa, por isso é denominada de *Rolls-Royce* da selecção.



# Recrutamento e Seleção

## Métodos de Seleção

### Fases de desenvolvimento de um *Assessment Centre*:

- 1º - Identificação dos objetivos do *assessment centre*;
- 2º - Realização da análise de funções;
- 3º - Criação e testes aos exercícios de simulação;
- 4º - Seleção e formação dos observadores/avaliadores;
- 5º - Execução do *assessment centre*;
- 6º - Registo dos resultados do *assessment centre*;
- 7º - Avaliação e discussão dos resultados;
- 8º - Validação do *assessment centre*.



# Recrutamento e Seleção

## Processo de Recrutamento e Seleção

