

## **MODULO I: I DIAGNÓSTICO DA VAGA**

## **1. Objectivos do Módulo**

### **Objectivo Geral**

Capacitar o participante a identificar necessidades organizacionais e transformá-las num diagnóstico completo da vaga, permitindo construir um perfil de vaga coerente e alinhado ao contexto organizacional.

### **Objectivos Específicos**

Ao final do módulo, o participante será capaz de:

1. Realizar um levantamento estruturado de necessidades de contratação.
2. Analisar e interpretar uma descrição de cargo real.
3. Identificar lacunas organizacionais e justificar a necessidade da vaga.
4. Traduzir necessidades operacionais, técnicas e comportamentais em requisitos claros.
5. Produzir um **Perfil de Vaga Detalhado** para uso no processo de R&S.

## **2. Competências Desenvolvidas**

- Análise crítica de necessidades organizacionais
- Leitura e interpretação de descrições de cargo
- Estruturação de perfis de exigência
- Formulação de requisitos técnicos e comportamentais
- Capacidade de diagnóstico e decisão em RH
- Comunicação com gestores requisitantes

## **3. Conteúdos Programáticos do Módulo**

### **3.1. Introdução ao Diagnóstico da Vaga**

- A importância do diagnóstico na redução de erros de contratação
- Impactos organizacionais de um diagnóstico mal feito
- Papel do RH e do gestor requisitante
- Diferença entre “recolher um pedido” e “diagnosticar uma vaga”

## Subsistemas de RH

Os cinco subsistemas de RH segundo Idalberto Chiavenato são: **Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoramento** de pessoas. Esses subsistemas dividem as funções do RH para gerenciar de forma mais eficiente, desde a atração de talentos até a análise de desempenho e retenção de colaboradores.

### 1. Provisão de Recursos Humanos

- **O que é:** A busca por profissionais que preencham os cargos na empresa.
- **Funções:** Inclui atividades como recrutamento e seleção.

### 2. Aplicação de Pessoas

- **O que é:** O processo de integrar o novo colaborador à empresa.
- **Funções:** Define cargos e salários, e introduz o funcionário em suas funções, responsabilidades, benefícios e local de trabalho.

### 3. Manutenção de Pessoas

- **O que é:** Foca em reter os talentos, mantendo os funcionários motivados e satisfeitos.
- **Funções:** Inclui a gestão de benefícios, condições de trabalho e retenção de talentos.

### 4. Desenvolvimento de Pessoas

- **O que é:** Ações para a qualificação dos funcionários, garantindo que eles e a organização cresçam juntos.
- **Funções:** Treinamentos, planos de carreira, desenvolvimento organizacional e gerenciamento do clima organizacional.

### 5. Monitoramento de Pessoas

- **O que é:** Acompanhamento e controle das atividades para garantir que a empresa atinja seus objetivos.
- **Funções:** Uso de sistemas de informação para coletar e analisar dados sobre os colaboradores, e auditorias de RH para avaliar e melhorar políticas

### 3.1. Introdução ao Diagnóstico da Vaga

O diagnóstico da vaga constitui a primeira e mais decisiva etapa de um processo de Recrutamento e Seleção (R&S). É nesta fase que o profissional de Recursos Humanos, em conjunto com o gestor requisitante, identifica de forma estruturada *por que* a contratação é necessária, *o que* deve ser entregue pela nova função e *quem* é o candidato ideal para ocupar o cargo. Um diagnóstico rigoroso reduz erros, melhora a qualidade das contratações, aumenta a eficiência do processo e assegura total alinhamento com as necessidades estratégicas da organização.

Nesta etapa, o foco não é simplesmente atender ao pedido de contratar alguém, mas compreender as razões profundas que justificam a abertura da vaga, bem como transformar essa necessidade em requisitos objetivos, mensuráveis e adequados à realidade empresarial.

#### A importância do diagnóstico na redução de erros de contratação

O diagnóstico da vaga funciona como um “**ponto zero**” do processo de R&S. Sem ele, qualquer etapa subsequente é comprometida. Estudos em gestão de talentos demonstram que até **70% dos erros de contratação** ocorrem por falta de clareza sobre o que realmente se espera da função — um problema que poderia ser evitado com um diagnóstico mais robusto.

Entre as principais razões que tornam o diagnóstico essencial, destacam-se:

#### 1. Clareza sobre o problema a ser resolvido

Um recrutamento só existe porque há uma lacuna real. Identificar essa lacuna com precisão evita contratações baseadas em suposições.

#### 2. Redução de custos

Erros de contratação podem custar até três vezes o salário anual do colaborador, considerando turnover, retrabalho, formação e baixa produtividade. Um diagnóstico bem feito reduz drasticamente esses impactos.

### **3. Aumento da qualidade do perfil**

Quando o diagnóstico é completo, o RH consegue identificar com maior rigor:

- competências técnicas necessárias,
- competências comportamentais adequadas,
- contexto da função,
- expectativas reais de desempenho.

### **4. Aceleração do processo**

Um diagnóstico robusto evita revisões constantes durante o processo, reduzindo o tempo de contratação (time-to-hire) e aumentando a eficácia operacional.

### **5. Alinhamento com a estratégia organizacional**

O processo deixa de ser apenas “preencher vagas” e passa a ser parte do planejamento estratégico de pessoas.

## **Impactos organizacionais de um diagnóstico mal feito**

Um diagnóstico insuficiente ou inadequado pode gerar consequências sérias para a empresa, tanto em curto quanto em longo prazo.

### **1. Contratação inadequada**

O colaborador contratado não corresponde ao que a organização realmente precisava — seja por falta de competências, incompatibilidade cultural ou incapacidade de entregar resultados.

### **2. Aumento do turnover**

Quando o contratado não foi devidamente alinhado ao cargo, a rotatividade aumenta, criando custos e instabilidade nas equipas.

### **3. Conflitos internos**

A ausência de clareza sobre responsabilidades gera:

- fricção entre sectores,
- sobrecarga de outros colaboradores,
- confusão sobre quem faz o quê.

### **4. Queda no desempenho organizacional**

Funções críticas mal preenchidas afectam directamente:

- produtividade,
- qualidade do serviço,
- satisfação do cliente,
- cumprimento de metas operacionais.

### **5. Distorções salariais e inequidades internas**

Sem diagnóstico, o RH pode atribuir salários desalinhados ao mercado ou injustos em relação à estrutura interna.

### **6. Perda de credibilidade do RH**

Processos mal conduzidos minam a confiança dos gestores no departamento de Recursos Humanos.

## **Papel do RH e do gestor requisitante**

A qualidade do diagnóstico depende da colaboração entre **RH** e **gestor requisitante**, cada um com responsabilidades distintas e complementares.

### **O papel do RH**

- Conduzir a entrevista de diagnóstico com metodologia estruturada
- Fazer perguntas críticas que permitam esclarecer o real problema

- Traduzir a linguagem técnica do gestor em requisitos de recrutamento
- Construir o perfil da vaga com base em dados, competências e evidências
- Garantir conformidade com políticas internas e legislação laboral
- Evitar discriminações ou exigências inadequadas
- Promover um processo de contratação justo, ético e transparente

#### **O papel do gestor requisitante**

- Explicar a necessidade real da vaga
- Identificar tarefas, responsabilidades e expectativas
- Definir resultados-chave da função (entregáveis)
- Descrever o contexto da equipa e do sector
- Validar o perfil final da vaga elaborado pelo RH
- Apoiar o processo de selecção, entrevistas e tomada de decisão

**Em síntese:** ✂ *O RH é o especialista no processo; o gestor é o especialista no conteúdo da função. Ambos precisam trabalhar de forma integrada.*

#### **Diferença entre “recolher um pedido” e “diagnosticar uma vaga”**

Muitas organizações cometem o erro de transformar o RH numa área meramente executora, que apenas “recebe pedidos” de contratação sem questionar ou analisar criticamente a necessidade.

#### **Recolher um pedido (modelo reativo)**

- RH actua como secretário administrativo
- Apenas regista o pedido sem questionar
- Aceita descrições de cargo antigas ou incompletas
- Recluta candidatos com base em informações insuficientes
- Risco elevado de erro de contratação

*É um processo superficial, reativo e vulnerável.*

#### **Diagnosticar uma vaga (modelo estratégico)**

- RH lidera a investigação da necessidade
- Faz perguntas profundas ao gestor
- Entende o impacto da função no negócio
- Define resultados esperados (KPIs da função)
- Constrói requisitos técnicos e comportamentais baseados em evidências
- Garante alinhamento com a cultura e estratégia da empresa

**É um processo crítico, profissional e estrategicamente alinhado.**

#### **Exemplo prático:**

Se um gestor diz: *“preciso de um Assistente Administrativo urgente”*, recolher o pedido é registar o título e começar a recrutar.

Diagnosticar a vaga é perguntar:

- Qual problema está a ocorrer?
- Quem fazia essa tarefa antes?
- Que competências são realmente essenciais?
- Há outra solução interna?
- Quais entregáveis o novo colaborador precisa atingir nos primeiros 90 dias?

O diagnóstico da vaga é a peça-chave que determina a qualidade de todo o processo de recrutamento. É a fase que exige mais rigor, questionamento crítico e alinhamento entre RH e

gestor. Um diagnóstico bem executado garante contratações mais acertadas, maior produtividade e melhor performance organizacional.

### **3.3. Análise de uma Descrição de Cargo Real**

A análise de uma Descrição de Cargo é uma etapa crucial para assegurar que o processo de Recrutamento e Selecção se baseie em informações consistentes, actualizadas e alinhadas às necessidades organizacionais.

Uma descrição mal estruturada conduz a erros de contratação, desalinhamento de expectativas, conflitos internos e baixa produtividade. Por isso, o RH deve ser capaz de **avaliar criticamente** as descrições recebidas dos gestores antes de iniciar qualquer processo de R&S.

Nesta secção, são apresentados os componentes essenciais de uma descrição de cargo e as técnicas para identificar lacunas, incoerências e inconsistências.

## **1. Componentes Essenciais de uma Descrição de Cargo**

Uma descrição de cargo completa e bem elaborada deve conter, no mínimo, os seguintes itens:

### **1.1. Identificação da Função**

- Título da função
- Departamento/sector
- Reporte hierárquico
- Local de trabalho
- Regime de trabalho
- Código interno da função (se aplicável)

### **1.2. Propósito da Função (Sumário Executivo)**

Um parágrafo curto que responde:

#### **“Por que a função existe?”**

Ex.: “Responsável por garantir a execução dos processos administrativos financeiros, assegurando controlo, conformidade e suporte operacional às áreas de negócio.”

### **1.3. Principais Actividades**

Lista clara e objectiva das tarefas que o ocupante da função executa no dia a dia.

### **1.4. Responsabilidades**

Resultados, impactos e decisões sob responsabilidade da função. Diferente das actividades, englobam obrigações e metas relacionadas ao papel.

### **1.5. Requisitos da Função**

Inclui:

- formação mínima
- experiência mínima
- conhecimentos técnicos
- softwares utilizados
- certificações obrigatórias

### **1.6. Competências**

- técnicas (hard skills)
- comportamentais (soft skills)

### **1.7. Indicadores de Desempenho (KPIs)**

Forma de medir o sucesso da função.

Ex.: tempo de resposta, nível de atendimento, redução de erros.

## **2. Diferença entre Actividades, Responsabilidades, Requisitos e Indicadores**

Uma das maiores causas de erros nas descrições de cargo é a **mistura indevida** entre estes elementos. Cada um possui uma função específica na estrutura do cargo.

### 2.1. Actividades

São **tarefas executadas diariamente** pelo ocupante da função.

Correspondem ao *como* o trabalho é feito.

#### Exemplos:

- Emitir facturas.
- Organizar documentos.
- Realizar chamadas de clientes.
- Processar salários.

### 2.2. Responsabilidades

São **obrigações, compromissos e entregáveis maiores**, que ligam actividades a resultados.

Correspondem ao *porquê* e *para quê* a função existe.

#### Exemplos:

- Garantir que todos os pagamentos sejam efectuados dentro dos prazos legais.
- Assegurar que as reclamações dos clientes sejam resolvidas com qualidade.
- Manter o cumprimento da legislação laboral no processamento de RH.

### 2.3. Requisitos

São as **condições mínimas ou desejáveis** para exercer a função.

#### Incluem:

- nível de escolaridade
- experiência
- soft skills
- hard skills
- domínio de ferramentas
- certificações

#### Exemplo:

- Formação em Contabilidade
- 2 anos de experiência
- Domínio avançado de Excel

### 2.4. Indicadores (KPIs)

São métricas de desempenho que indicam se a função está a alcançar os seus objectivos.

#### Exemplos:

- Tempo médio de resposta ao cliente
- Percentual de erros no processamento
- Número de reclamações resolvidas
- Volume de vendas realizadas
- Cumprimento de prazos

## 3. Como Identificar Competências e Gaps numa Descrição de Cargo

A análise deve ir além de ler o documento; o RH precisa identificar **o que está bem escrito, o que falta e o que está incoerente.**

### 3.1. Competências Técnicas (Hard Skills)

São habilidades mensuráveis, ligadas ao conhecimento e técnica.

#### Como identificar:

Procure menções a:

- softwares
- equipamentos
- ferramentas
- normas técnicas
- metodologias
- linguagens
- certificações

**Exemplo real:**

“Domínio do ERP Primavera e capacidade de execução de reconciliações bancárias.”

### 3.2. Competências Comportamentais (Soft Skills)

São atributos pessoais associados a atitudes e comportamentos.

**Exemplos:**

- resiliência
- comunicação
- organização
- iniciativa
- pensamento crítico

**Como identificar:**

Procure termos como:

- “capacidade de...”
- “habilidade para...”
- “comportamento esperado...”

### 3.3. Soft Skills por Nível

**Níveis operacionais:** organização, disciplina, atenção ao detalhe.

**Níveis técnicos:** análise, autonomia, comunicação.

**Níveis de Estratégico/liderança:** visão, tomada de decisão, gestão de conflitos.

### 3.4. Identificação de Gaps e Inconsistências

**Gaps comuns:**

- Falta de indicadores de desempenho
- Ausência de requisitos mínimos
- Lista de actividades demasiado genérica
- Mistura de funções (ex.: administrativo + comercial + RH)
- Demandas incompatíveis com nível da função

**Inconsistências típicas:**

- Exigir formação superior para funções simples
- Pedir 5 softwares diferentes sem justificativa
- Dizer que é “junior” mas exigir 7 anos de experiência
- Actividades sem relação com a área
- KPIs inexistentes ou irrealistas

### 3.4. Tradução das Necessidades em Requisitos Claros

A transformação das necessidades organizacionais em requisitos objectivos é uma das etapas mais críticas no desenho de uma descrição de cargo. Quando o RH não domina esse processo, surgem erros comuns como descrições vagas, exigências excessivas, discriminação involuntária ou desalinhamento entre actividades e perfil solicitado. Esta secção apresenta um guia técnico para converter actividades operacionais, estratégicas ou de liderança em requisitos claros, mensuráveis e alinhados com a estratégia da organização.

## 1. Como Transformar Actividades em Competências

As actividades representam “o que o ocupante faz”, enquanto as competências refletem “como e com que capacidade ele executa essas actividades”.

O processo de conversão ocorre em três etapas:

### a) Identificação da Actividade

Ex.: “Realizar reconciliações bancárias.”

### b) Análise da habilidade necessária

Pergunta-chave: *O que a pessoa precisa saber ou ser capaz de fazer para desempenhar essa actividade com eficácia?*

Ex.: “Conhecimento de contabilidade financeira”, “Precisão numérica”.

### c) Transformação em competência

Ex.:

- Competência técnica: **Domínio de reconciliações bancárias e análise de contas correntes.**
- Competência comportamental: **Atenção ao detalhe e rigor na validação de dados.**

### ► Regra de ouro:

**Actividades geram hard skills; o comportamento exigido gera soft skills.**

## 2. Como Descrever Requisitos sem Discriminação

A descrição de cargo deve evitar qualquer elemento que possa implicar discriminação ou exclusão injustificada. O RH deve observar:

### Evitar menções a:

- Género (“preferência por feminino/masculino”, salvo exigência legal).
- Idade (“entre 25 e 30 anos”), excepto quando tecnicamente justificado.
- Estado civil (“casado, solteiro”).
- Origem étnica, religião, orientação sexual.
- Nacionalidade (só pode ser pedida quando a lei exigir).
- Aparência física ou características corporais.

### Utilizar linguagem inclusiva e neutral:

- Em vez de “ele deve...”, usar “o ocupante da função deverá...”.
- Em vez de “pessoa jovem”, usar “capacidade de trabalhar em ambiente dinâmico”.

### Descrever requisitos funcionais, não pessoais:

✗ “Boa aparência”

✓ “Apresentação profissional adequada ao contexto institucional”

✗ “Força física”

✓ “Capacidade de levantar cargas até 15 kg quando necessário”

A função deve guiar os requisitos, e não estereótipos sociais.

## 3. Construção de Requisitos Obrigatórios vs. Desejáveis

Uma descrição de cargo equilibrada diferencia:

### a) Requisitos Obrigatórios (Must Have)

São condições mínimas para exercer a função com segurança e competência.

Exemplos:

- Formação mínima (ex.: Contabilidade, RH, Informática).
- Experiência comprovada (ex.: 2 anos em funções similares).
- Domínio de softwares essenciais (ex.: Primavera, Excel, SAP).
- Certificações obrigatórias por lei (ex.: Ordem dos Contabilistas).

## b) Requisitos Desejáveis (Nice to Have)

Agregam valor, mas a ausência não impede o desempenho.

Exemplos:

- Pós-graduação ou cursos complementares.
- Conhecimento avançado de ferramentas específicas.
- Experiência em sectores similares.

### Por que separar?

- ✓ Evita excluir bons candidatos
- ✓ Ajuda na triagem
- ✓ Garante justiça e diversidade
- ✓ Reduz custos de recrutamento

## 1. Matriz de Requisitos (Obrigatórios vs. Preferenciais)

Requisito	Obrigatório (S/N)	Preferencial (S/N)	Evidência necessária
Formação em Contabilidade	✓		Diploma
Excel Intermédio	✓		Teste prático
Conhecimento de Primavera		✓	Certificado ou experiência
Inglês Avançado		✓	Entrevista/Prova

## 4. Níveis de Senioridade (Júnior, Pleno, Sênior)

A classificação dos níveis permite alinhar expectativas, remuneração e responsabilidades.

### a) Júnior

- 0 a 2 anos de experiência
- Foco em actividades operacionais e supervisão próxima
- Competências técnicas básicas
- Aprendizagem contínua

### b) Pleno

- 3 a 5 anos de experiência
- Autonomia moderada
- Execução consistente com análise crítica
- Apoio a processos intermediários

### c) Sênior

- 5+ anos de experiência
- Alto nível de autonomia
- Tomada de decisão
- Responsabilidade por processos completos
- Possível liderança técnica

## 5. Actividades Práticas do Módulo

### ▣ Actividade 1: Entrevista de Diagnóstico com o Gestor

- Simulação entre participantes
- Roteiro fornecido
- Objectivo: extrair informações essenciais

### **Actividade 2: Análise Crítica de Descrição de Cargo**

- Cada grupo recebe um cargo real
- Identifica: lacunas, duplicações, inconsistências, erros
- Reescreve secções críticas

### **Actividade 3: Construção do Perfil da Vaga**

- Cada participante elabora, em tempo real:
  - Título da vaga
  - Sumário da função
  - Principais actividades
  - Requisitos
  - Competências
  - Critérios eliminatórios

## **6. Ferramentas e Modelos Fornecidos aos Participantes**

1. **Modelo PRÁTIQ de Levantamento de Necessidades**
2. **Checklist de Diagnóstico da Vaga**
3. **Ficha de Solicitação de Recrutamento (FSR)**
4. **Roteiro de Entrevista com Gestor Requisitante**
5. **Modelo de Descrição de Cargo Estruturada**
6. **Modelo de Perfil de Vaga Detalhado**
7. **Matriz Obrigatório vs Desejável**
8. **Lista de Competências Técnicas e Comportamentais por Área**
9. **Template de Indicadores de Sucesso (KPIs da Função)**