

Formação em Técnicas de Atracção, Selecção e Integração de Talentos



Objectivo Geral

Capacitar profissionais de Recursos Humanos, gestores, líderes e estudantes finalistas com Técnicas de Atracção, Selecção e Integração de Talentos.

II. Objectivos Específicos

- Desenvolver competências para definir perfis de exigência e de competências alinhados às funções organizacionais;
- Aplicar metodologias de entrevistas, testes de selecção e outras técnicas de avaliação de candidatos;
- Explorar estratégias modernas de employer branding e candidate experience;
- Identificar políticas e práticas de integração que favoreçam o engajamento e a permanência de talentos;
- Utilizar ferramentas digitais e métricas para conduzir processos de atracção, selecção e integração de talentos.



Módulo I –DIAGNÓSTICO DA VAGA



4. Resultados Esperados

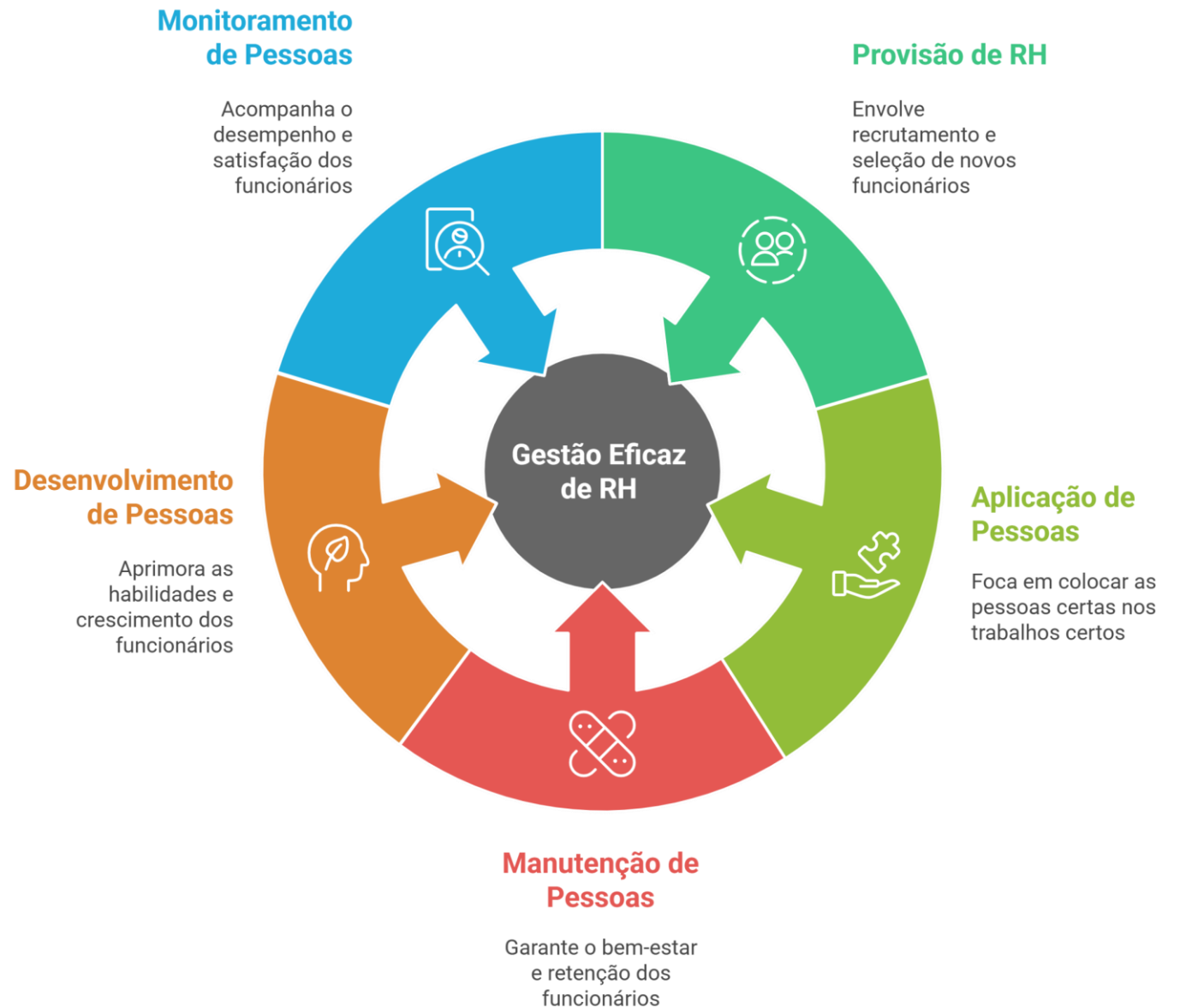
Ao final do módulo, o participante será capaz de:

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



Donde estamos a vir?

Subsistemas de RH



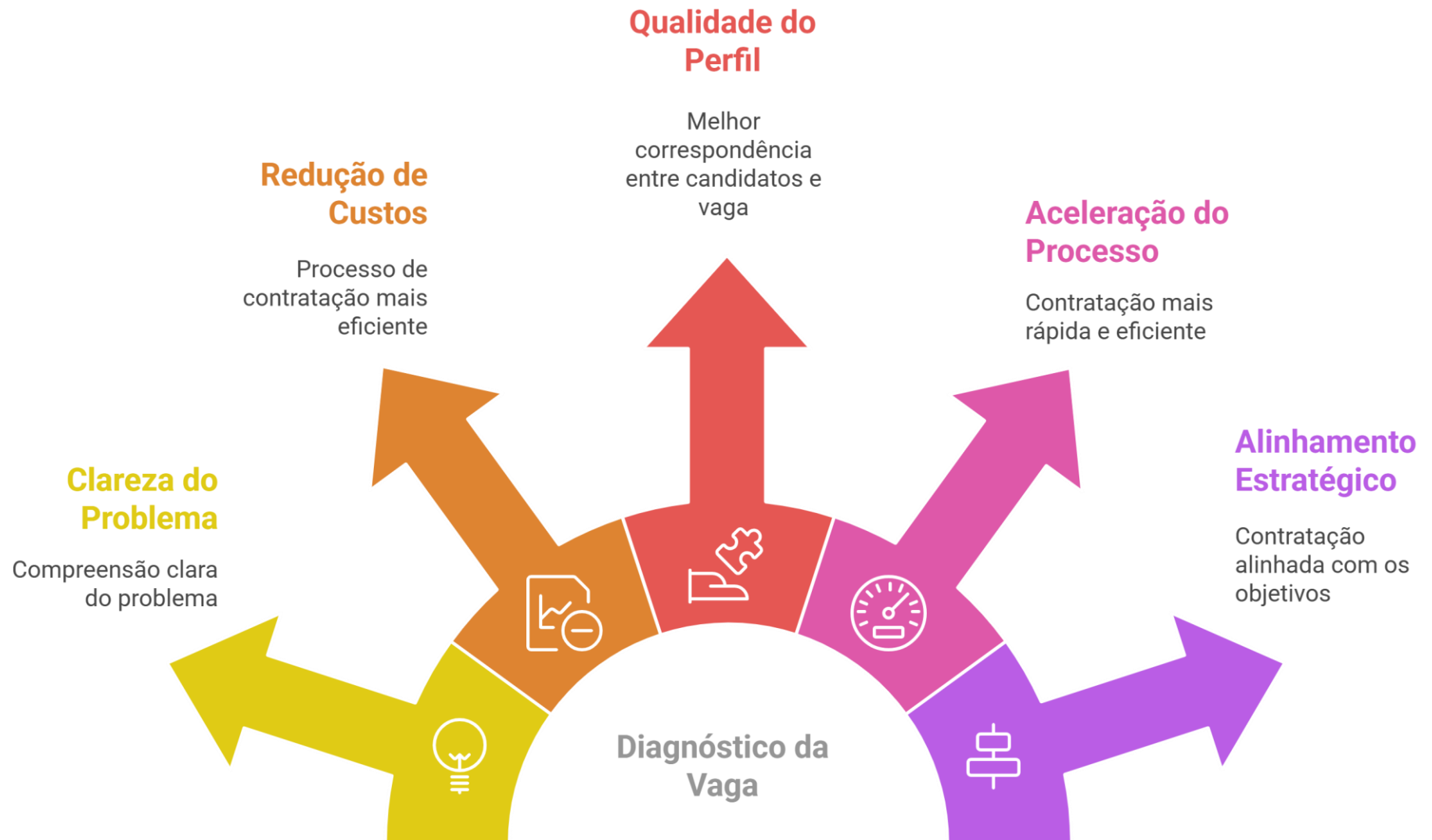
Donde estamos a vir?

3.1. Introdução ao Diagnóstico da Vaga

O diagnóstico da vaga constitui a primeira e mais decisiva etapa de um processo de Recrutamento e Selecção (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.

Razoes de Diagnostico da Vaga

O Diagnóstico da Vaga Melhora o Processo de Contratação



Razões de Diagnóstico da Vaga

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.

Qualidade do diagnóstico da Vaga

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

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

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

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

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

3.2. Levantamento de Necessidades de Contratação

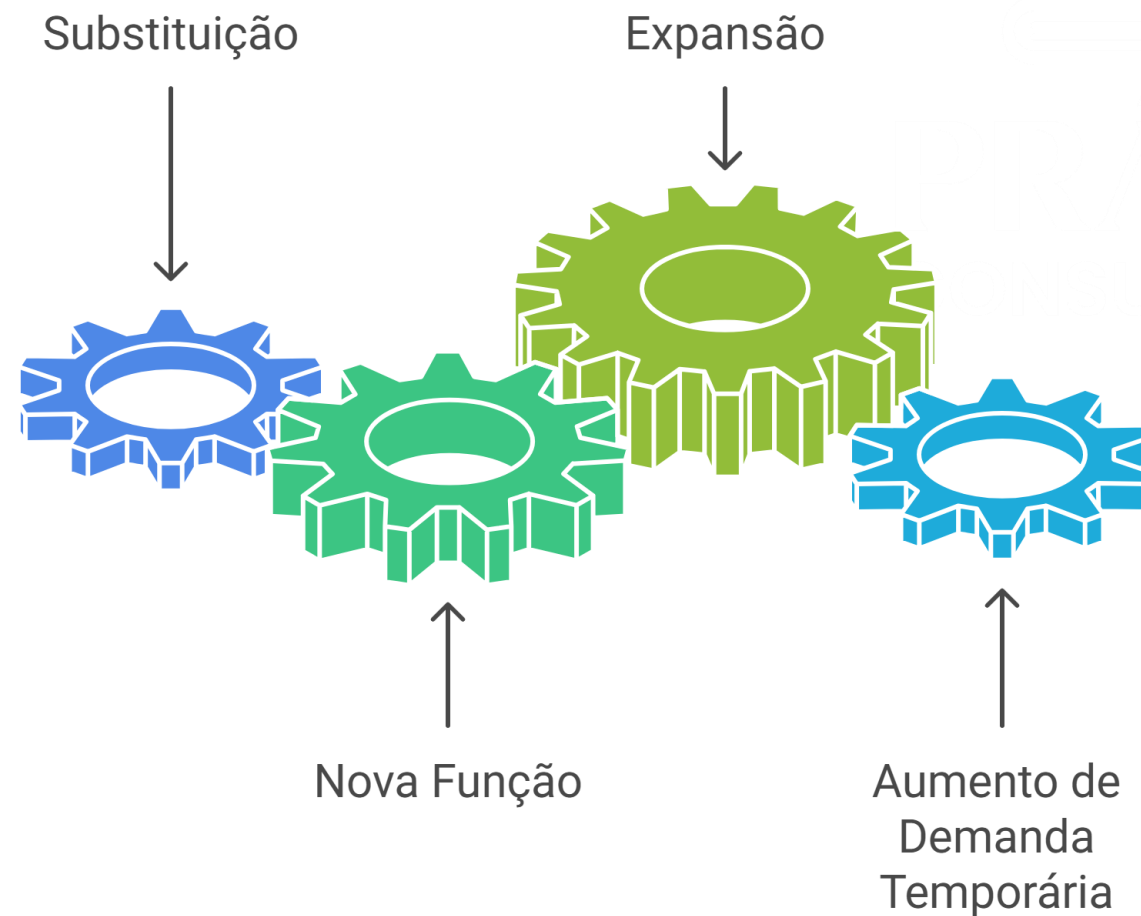
3.2. Levantamento de Necessidades de Contratação

O Levantamento de Necessidades de Contratação é a etapa em que o profissional de Recursos Humanos identifica, investiga e analisa a razão fundamental pela qual uma vaga precisa ser aberta. Trata-se de um processo estratégico que vai muito além de “atender uma solicitação do gestor”; envolve compreender o contexto organizacional, os impactos operacionais e os resultados esperados com a entrada de um novo colaborador.

Um levantamento bem realizado garante que a contratação seja uma *solução real* para um problema existente, evitando desperdícios de tempo, recursos e aumentando a probabilidade de uma seleção bem-sucedida.

Identificação da Origem da Necessidade

Identificação da Origem da Necessidade



2. Entrevista com o Gestor Requisitante

O levantamento de necessidades só é completo quando o RH realiza uma entrevista estruturada com o gestor da área. O gestor é quem conhece a rotina, os desafios e as competências necessárias. Porém, muitas vezes ele não sabe traduzir essa informação para um formato adequado de recrutamento — é aqui que o RH actua como especialista.

A entrevista serve para:

- esclarecer a origem da vaga,
 - compreender o contexto,
 - identificar entregáveis,
 - validar expectativas,
 - eliminar ruído de comunicação,
- construir o perfil alinhado ao negócio

2. Entrevista com o Gestor Requisitante

. Perguntas de Diagnóstico Essenciais

Qual o problema que esta vaga resolve?”

O que acontece hoje porque esta pessoa não existe?”

Quais entregáveis são esperados nos primeiros 90 dias?”

Há alternativas internas?”

Quais competências são indispensáveis?”

2. Entrevista com o Gestor Requisitante

5. Resultado Final da Etapa

Ao concluir o levantamento de necessidades, devem estar claros:

- ✓ a origem da necessidade
- ✓ o problema a resolver
- ✓ os impactos da ausência
- ✓ os entregáveis dos primeiros 90 dias
- ✓ alternativas internas avaliadas
- ✓ competências técnicas e comportamentais essenciais
- ✓ urgência e prioridade da vaga
- ✓ escopo e nível de senioridade

Este conjunto de informações forma a base para o *Diagnóstico Completo da Vaga* e será utilizado na próxima etapa do manual: **Análise de Descrição de Cargo e Construção do Perfil de Vaga Detalhado.**

Ver ficha

3.3. Análise de uma Descrição de Cargo Real

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)

Ver ficha

3.3. Análise de uma Descrição de Cargo Real

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.

3.3. Análise de uma Descrição de Cargo Real

1.5. Requisitos da Função

Inclui:

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

VER FICHA

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.

Diferença entre Actividades, Responsabilidades, Requisitos e Indicadores

Exemplos 1:

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

EXEMPLO 2

- 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.

EXEMPLO 3

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

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

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. Como Identificar Competências e Gaps numa Descrição de Cargo

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...”

Transformando Actividades em Competências

3.4. Tradução das Necessidades em Requisitos Claros



Actividade

Tarefa ou acção específica

Análise

Identificar as habilidades necessárias

Competência

Habilidade dominada e aplicável

3.4. Tradução das Necessidades em Requisitos Claros

1. Como Transformar Actividades em Competências

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.:

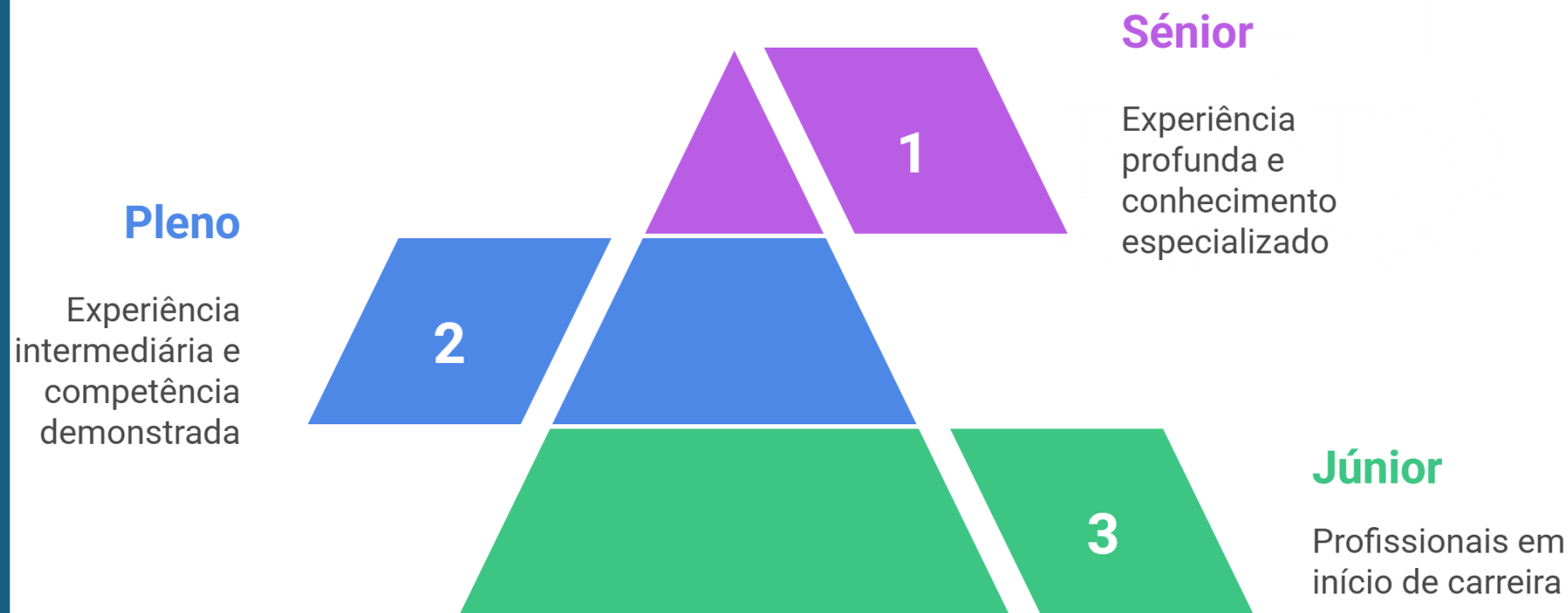
- Competência técnica: **Domínio de reconciliações bancárias e análise de contas correntes.**
- Competência comportamental: **Atenção ao detalhe e rigor na validação de dados.**

► Regra de ouro:

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

Hieraquia de Senioridade Profissional

Hierarquia de Senioridade Profissional



Made with  Napkin