



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Pessoas**

Peça: **RH - Recrutamento, Selecção e Acolhimento**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- RH – Entrevista candidato
- RH – Verificação telefónica referências
- RH – Exemplo Programa acolhimento



RH - Recrutamento, Selecção e Acolhimento

Quando terminar a leitura deste Guia Prático deverá saber:

O que é um Manual de Acolhimento
Quais as diferentes etapas a seguir para o recrutamento, selecção e acolhimento de um novo colaborador

Índice

RH - Recrutamento, Selecção e Acolhimento	2
1. Recrutamento	2
2. Selecção	4
3. Acolhimento e fase posterior	5
3.1. O Acolhimento	5
3.2. A Integração	6
3.3. Período de experiência	7
3.4. Entrevista de saída	7

1. Recrutamento

As principais causas de insatisfação com as experiências de candidatura são a falta de informação clara e insuficiente estruturação e planeamento do processo de recrutamento. Estas falhas demonstram que as organizações não sabem tirar o melhor partido do processo de recrutamento, com impacto prejudicial nas atitudes e na qualidade do compromisso dos colaboradores.

Primeira reflexão obrigatória: o recrutamento para o quadro permanente da Organização é a solução adequada? A saída de um colaborador é oportunidade para repensar/desafiar um exercício de melhoria da produtividade:

- Que informação se tem sobre as novas tecnologias que possibilite a introdução de formas diferentes de trabalhar?
- Que dados existem sobre o ratio médio do sector (número de colaboradores/clientes, número de colaboradores/nº médio de colaboradores das IPSS (ou melhor ainda, da IPSS que se tem como referência de melhores práticas), número de colaboradores da especialidade/nº médio de colaboradores das IPSS?
- Que tipo de relação jurídica é a mais adequada para as necessidades de recursos humanos em causa? Necessidade permanente, temporária, sazonal, de curta duração?





A decisão de admissão de um colaborador a tempo inteiro, para o seu quadro permanente deve ser o resultado de reflexão cuidada e só deve ser efectuada depois de esgotadas todas as outras alternativas: transferências internas, subcontratação, avença, partilha com outra organização, tempo parcial, voluntário...

Os gestores que não se esforçam por tomar decisões certas, a respeito do recrutamento e selecção, arriscam-se a muito mais do que apenas trabalho mal realizado: podem perder o respeito da sua organização.

O recrutamento é a procura de candidatos para uma função.



Principais fontes de recrutamento:

- **Recrutamento interno**, ponderando vantagens (mais económico, rápido, redução das probabilidades de erro, fonte de motivação) e inconvenientes (rotação excessiva, ausência de rejuvenescimento, menor visibilidade externa). No limite, a saída de um Director técnico determinaria reacção em cadeia, que acabaria com a admissão de um Auxiliar de acção directa...
- **Ficheiro de candidatos inscritos**, permanentemente actualizado;
- **Indicações dos colaboradores**: há organizações que só admitem a partir destas indicações, “remunerando” colaboradores competentes que trouxeram amigo competente;
- **Ficheiro/anúncios em associações de classe**: é aí que a Organização poderá identificar os melhores futuros colaboradores;
- **Feiras de emprego (Jobshop»'s)**, privilegiando escolas de referência;
- **Planos de estágio**, em colaboração com os organismos que os gerem;
- **Anúncios em jornais**, seleccionados em função dos potenciais interessados;
- **Empresas de recrutamento**;
- **Recrutamento na Web**, é um processo de recrutamento cada vez mais utilizado, com enormes potencialidades: capacidade da procura mais alargada, rapidez e custos com vantagens e promoção da imagem da organização;
- **Bolsa de Voluntariado**: demonstram no terreno as competências requeridas para o posto a preencher...





2. Selecção

A selecção é o processo de escolha do candidato mais adequado para a função.



Com base na Descrição de funções e nas Competências requeridas¹, a Organização deve identificar os candidatos adequados às exigências de admissão e percurso profissional.

As técnicas de selecção são 4, complementares umas das outras:

- **Provas de conhecimentos**, para aferir por exemplo a destreza em certas áreas do saber (línguas, informática, ...);
- **Testes:**
- **Técnicas de simulação** (*assessment centers*): conjunto de provas que pretendem simular situações reais, para confrontar os candidatos e avaliar a forma como eles as enfrentam e solucionam. Há simulações para todos os sectores de actividade;
- **Entrevista**, sempre obrigatória e para confirmar/completar o currículo, testar os testes, observar aspecto exterior e analisar motivações da candidatura, ambições pessoais e as competências da área do saber ser/estar.
 - *As duas estagiárias tinham sido admitidas na empresa localizada numa pequena vila. Uma seria a dinamizadora do processo da gestão da qualidade. Ambas tinham formação adequada, mas o empresário, (com o quarto ano de escolaridade), não hesitou quando escolheu uma delas. O consultor perguntou a razão da escolha: "Escolhi a filha da dona de pequeno mercado, ajuda a mãe e sabe o que é um cliente."*

Testes:

- **Psicométricos** para avaliar inteligência, atenção concentrada, tipo de raciocínio, memorização, destreza manual,
- **De personalidade** para avaliar introversão versus extroversão, assertividade versus passividade, sociabilidade/isolamento, estabilidade emocional/falta de controlo, tipo de motivação, abertura à experiência...

Os testes devem ser utilizados criteriosamente tendo em conta que:

¹ Em RH-Organigrama, análise e descrição de funções





- Por terem tempo limite, permite perceber como o candidato reage em situações de pressão, rapidez de raciocínio, gestão do tempo. Mas geram ansiedade e tensão e, em dia "não" do candidato, podem eliminar um bom colaborador;
- A empresa de recrutamento deve ser previamente informada das competências específicas descritas para a função;
- A Organização pode ou não usar testes: sugere-se que, a serem utilizados, não sejam o único processo de selecção e não devem necessariamente ser suporte de todas as funções.

As técnicas de simulação são exercícios pesados e demorados: os resultados são fiáveis e tendencialmente mais objectivos. São caros: se a Organização tem psicólogo, com competências para construir e acompanhar exercícios, poderá usar esta alternativa, porque estão disponíveis na internet.

A entrevista deve ser preparada de modo profissional: na contratação de um quadro, especialmente se estratégico, há 3 dimensões-chave a avaliar do candidato:

- *locus* de controlo: acreditar que o sucesso depende do esforço (interno) ou da intervenção dos outros (sorte, destino, ...);
- auto-estima: quem tem auto-estima forte, tem mais hipóteses de sucesso;
- necessidade de desenvolvimento pessoal (querer ter sucesso, construir relações interpessoais fortes, assumir riscos): os que apostam nisso, motivam-se.

A entrevista deve decorrer de modo fluido, deixando o candidato fazer a conversa; sugerem-se duas/três perguntas em cada uma das seguintes áreas: trabalho, educação/vida social, saúde/apresentação pessoal, ambições/valores e referências.

Recomenda-se que o candidato seja entrevistado pelo menos por dois quadros da Organização, de preferência de níveis ou áreas diferentes; deve-se contrariar a irresistível tendência para se admitir "à sua imagem e semelhança".

A **E3S** – disponibiliza documentação de apoio para entrevistas (RH -Entrevista candidato e RH – Verificação telefónica de referências)

3. Acolhimento e fase posterior

3.1. O Acolhimento

O acolhimento do novo colaborador é momento determinante no seu comportamento dentro da organização: está desejoso de encontrar razões que confirmem a justeza da sua própria escolha: há incertezas e inseguranças a vencer e expectativas a confirmar.

A organização tem regras, costumes, comportamentos, valores, padrões, expectativas e o novo colaborador tem de as conhecer para se adaptar. O "vestir da camisola" começa aí! A primeira etapa da integração deverá começar um ou dois dias antes com um email informativo sobre a quem se dirigir



no primeiro dia de trabalho, onde estacionar, etc. No próprio dia deve ser planeada uma reunião com o objetivo de tratar de assuntos de interesse comum a todos os colaboradores, como:

A) **A Organização e as boas vindas:** origem e história da Organização, fundadores ou principais representantes, desafios e ameaças, visão, valores, produtos/serviços, situação económico-financeira.

B) **A Organização e a sua organização interna:** organigrama e posição dos novos colaboradores na estrutura, apresentação dos dirigentes, organização interna, normas, processos e procedimentos, direitos e deveres, políticas e práticas de recursos humanos, regalias sociais, padrões e critérios de segurança.

C) **A visita à Organização:** para conhecer os vários departamentos bem como refeitório e espaços comuns para café, fotocópias, etc, e não apenas local de trabalho. Essa visita deve ser um marco na sua vida: visão física do conjunto, serviços prestados, ambiente geral do trabalho, compreender como o seu posto se integra no todo.

- D) **A função a desempenhar** - A realizar no próprio sector de trabalho onde inicia a relação chefe/subordinado. Abrange a apresentação do conteúdo detalhado da descrição de funções, o reconhecimento do sector e do posto de trabalho, a apresentação aos colegas, a definição das expectativas e metas iniciais e o esclarecimentos e ajustes de atuação.

O manual de acolhimento é um documento cuja elaboração se recomenda: é um documento de comunicação interna, com informações relevantes sobre a entidade acolhedora ajudando a criar um bom ambiente de trabalho, facilitando a integração e possibilitando o bom desempenho do novo colaborador.

A **E3S** – disponibiliza publicação que exemplifica e ajuda à sua concretização
– RH – Exemplo Programa acolhimento



3.2. A Integração

É muito importante a preparação da equipa para receber o novo colaborador: sente-se deslocado nos primeiros tempos e os colegas devem prepará-lo para os hábitos, as "habilidades" que lhe permitirão adquirir mais rapidamente o ritmo normal de trabalho.



Há organizações que criam a figura do "Patrão" ou "Tutor": colega de trabalho, seleccionado a partir de características pessoais que garantam que vai haver atracção mútua: conhecimento anterior familiar ou escolar, idade semelhante, mesmas preferências pessoais, etc.



É sua função do Tutor:

- I. Transmitir ao novo colaborador as normas ou práticas não escritas e informais.
- II. Explicar/recordar o que não ficou suficientemente claro em reuniões anteriores,
- III. "Lubrificar" a interacção, ajudar a adaptação à organização e vice-versa; as pequenas coisas do dia-a-dia que causam mal-estar, mas que não são suficientes para justificar chamada de atenção, as pequenas decepções do colaborador face a expectativas eventualmente mal explicadas, mal-entendidos, etc.

3.3. Período de experiência

A Organização deve promover reuniões individuais com os recém-admitidos, para prevenir desajustamentos e/ou corrigir eventuais distorções. Assim se realiza avaliação justa, eficaz, construtiva e fundamentada, no final do período.

3.4. Entrevista de saída

A Organização deve analisar porque é que um colaborador a abandona. Rotação elevada é sinal de alerta. E necessário identificar as causas para, com tempo, poder corrigir o que é de corrigir, nomeadamente: ambiente de trabalho, relação com a chefia, remuneração, formação... E é uma última oportunidade para permitir que o colaborador fique com boa imagem da instituição.

Para o efeito, deve-se analisar a carta de demissão, o processo individual do colaborador, falar com as pessoas certas e finalmente entrevistar o colaborador com privacidade, garantindo o tempo adequado para perceber as razões da saída, oportunidades que lhe vão ser oferecidas e as razões por que as não teve na Organização.

Estão disponíveis na internet vários modelos/formulários de precauções a ter e perguntas a fazer na ocasião, que permitem elaborar questionário que se adapta à cultura da Organização.

Na tabela seguinte indicam-se algumas regras a ter em conta no recrutamento, selecção e acolhimento de novos colaboradores:



- Utilizar técnicas de simulação (assessment centres)
- Na preparação da entrevista:
 - ler currículo pelo menos dez vezes
 - preparar calendário,
 - assegurar pontualidade,
 - planejar conteúdo (questões a pôr, descrição da função, competências).
- Nas entrevistas:
 - criar o ambiente descontraído,
 - evitar barulho/interrupções
 - deixar o candidato fazer a conversa,
 - começar com revisão da história profissional,
 - perguntar cuidadosamente,
 - ter atitude permissiva e minimizar as informações negativas,
 - pedir exemplos para apoio das afirmações do candidato,
 - saber usar silêncios e reformulações.
 - intervalo entre cada entrevista: 15'.
 - proporção do “tempo de antena”: entrevistado, 70%; entrevistador, 30%
- Na comparação de candidatos, usar critérios objectivos e basear-se em factos.
- Na análise das referências: telefonar pessoalmente, indagar forças e fraquezas do candidato.
- Acção de formação para os novos colaboradores conhecerem o sistema operativo (normas e procedimentos, modo de utilização do equipamento informático, etc.), uniformizar práticas de actuação e desmistificar dificuldades iniciais.



- Nas entrevistas:
 - “inquérito” policial, em vez de conversa,
 - só analisar as competências técnicas,
 - usar métodos ardilosos ou perguntas capciosas,
 - ter imagens preconcebidas,
 - iludir-se com aparências,
 - dar conselhos.
- Fazer esperar.
- Admitir com base em entrevista(s) de um único recrutador.
- Admitir sem tirar referências do candidato.
- Admitir só com base nas referências apresentadas pelo candidato.
- Não ter cartas pré-redigidas para enviar aos candidatos que foram preteridos.
- Não efectuar entrevista de saída.
- Realizar entrevista de saída, mas:
 - feita pelo chefe directo,
 - sem um suporte de inquérito virado para a melhoria contínua,
 - sem follow up.
- Não ter processo de acolhimento estruturado.
- Entregar o acolhimento à primeira pessoa disponível.

