

CASO PEDAGÓGICO

**RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO**

ipps_iscte

Melhores Políticas
Públicas

Como encontrar e escolher os melhores?

Autores

João Pedro Correia
Marcelo Vegi da Conceição

Coordenação Científica

Generosa do Nascimento

ISBN 978-989-8990-18-1



9 789898 990181

Este Caso Pedagógico baseia-se em situações reais e em entrevistas com especialistas. É um instrumento de formação que visa gerar discussão em sala de aula. A narrativa é ficcionada e não faz juízos de valor sobre a situação apresentada ou as ações dos intervenientes.

RESUMO

O processo de recrutamento e seleção numa Câmara Municipal é virado do avesso com a chegada de uma nova diretora para o Departamento de Recursos Humanos. Os métodos antigos dão lugar a novas ferramentas: matriz de competências, entrevistas por competências, canais de divulgação e outros termos entram, pela primeira vez, no dicionário deste departamento.

Vanessa, uma técnica superior, está convicta das mudanças, mas nem todos pensam da mesma maneira, e da teoria à prática o caminho tem muitas curvas...

RECRUTAMENTO

E SELEÇÃO

Como
encontrar e
escolher
os melhores?

A chegada da nova diretora

Aquela manhã de segunda-feira foi diferente. O pequeno-almoço foi igual, a dificuldade em acordar o filho mais novo foi a mesma de sempre e o rebuliço ao entrar no carro para levar os miúdos à escola também. Até o buraco na última curva antes de chegar à Câmara Municipal ainda lá estava. Mas Vanessa Santana sabia que, quando entrasse no Departamento de Recursos Humanos (RH), não iria encontrar o mesmo sentimento de familiaridade que sempre tinha tido com o seu local de trabalho.

O departamento tinha uma nova diretora. O diretor anterior tinha-se reformado há uma semana, depois de ter sido responsável pelos Recursos Humanos durante duas décadas – e Vanessa tinha-o acompanhado durante metade desse período. A nova dirigente chamava-se Madalena Bragança, tinha 50 anos, era licenciada em Gestão de RH, mestre em Administração Pública, trabalhava há 25 anos em departamentos de RH e nos últimos quatro anos tinha sido dirigente na Divisão de Recrutamento e Gestão de Carreiras noutra Câmara Municipal. Esta informação era fruto da pesquisa noturna que Vanessa tinha feito no LinkedIn, mas não tinha chegado para afastar o seu nervoso miudinho. A nova chefe podia ter experiência profissional, mas não sabia como seria o seu temperamento e os seus métodos de trabalho.

Entrou no edifício ao mesmo tempo que um colega que tinha acabado de fumar na rua o cigarro matinal. Carlos não partilhava a inquietação de Vanessa. Trabalhava na Câmara Municipal há 30 anos e, tendo passado por vários departamentos e mudanças de chefia, estava confiante de que as alterações no trabalho, se existissem, não seriam significativas. Para além disso, já estava próximo da reforma e a motivação para mudar de hábitos era pouca ou nenhuma. Da nova dirigente só conhecia o nome e ficou admirado quando Vanessa recitou minuciosamente o seu percurso profissional:

- Como é que sabes tudo isso? Armaste-te em detetive? – perguntou Carlos, a rir.
- Achas?... Vi no LinkedIn – respondeu Vanessa.

“LinkedIn” era uma palavra que não constava no dicionário de Carlos. Vanessa aproveitou a distância entre a entrada do edifício e o departamento de RH para explicar o que era.

A nova chefe já estava na sala quando eles entraram. Apresentaram-se formalmente e Madalena anunciou que às 9h30 tencionava falar com todos os trabalhadores do departamento.

O departamento de RH era composto por 25 pessoas cujas funções se dividiam entre Remunerações e Gestão de Processos Individuais, Recrutamento e Seleção, Mobilidade e Gestão de Carreiras, e Qualificação e Avaliação de RH. Madalena começou a reunião às 9h30 em ponto. Alguns ainda se encontravam nos seus computadores

a responder aos *e-mails* mais urgentes e perderam o “Bom dia” inicial e a breve exposição sobre o trajeto acadêmico e profissional da nova chefe, mas não foi o caso de Vanessa, que foi das primeiras a entrar na sala.

O ambiente da conversa foi amigável, ainda que com a normal formalidade das primeiras apresentações entre uma nova líder e os trabalhadores. Madalena avisou que, para já, não tencionava mudar nada. Queria ver primeiro como funcionava o departamento antes de propor qualquer alteração. Mas disse que daí a duas semanas faria um ponto da situação e salientou que, nessa altura, “muito provavelmente” iria fazer alterações aos métodos e práticas do departamento.

As mudanças

Para Vanessa as duas semanas passaram a voar. Sob o olhar atento da nova dirigente, continuaram a trabalhar como era costume. Houve pequenas alterações, mas nada significativo. A esperada reunião começou às 10h00, mas foi por volta das 10h40, quando Madalena começou a falar sobre o processo de recrutamento e seleção, que a tensão na sala se tornou palpável. As opiniões diretas e vincadas colidiam com a cordialidade no tom. Segundo Madalena, era necessário fazer mais do que os mínimos legais se queriam contratar os melhores.

Madalena tinha analisado dois processos concursais, conversado com todos os chefes de divisão, lido vários relatórios e não tinha ficado satisfeita com o recrutamento e seleção da Câmara. Considerava que era necessário introduzir mudanças, desde a definição das competências e caracterização da função a desempenhar para cada candidato até à escolha dos métodos de seleção e à realização da entrevista. A palavra de ordem era “competências”. A importância da experiência na função pública passaria para segundo plano.

Duas perguntas dançavam na cabeça de Vanessa: como identificar as competências adequadas para determinado cargo? E como analisar se a pessoa selecionada tem essas competências? Para além disso, Madalena exigia mudanças no recrutamento. Queria que fosse feito de uma forma “moderna e aliciante” – a partir de agora não chegava a publicação na BEP (Bolsa de Emprego Público) e num jornal de expansão nacional, como exigiam as regras. Era preciso ir “além dos mínimos”.

Vanessa ficou cativada com o discurso. Mas, conhecendo os seus colegas, tanto os de RH como os dos outros departamentos, temia que a frontalidade da nova chefe esbarrasse com o tradicionalismo de alguns.

A hora e meia que decorreu entre o fim da reunião e a hora de almoço foi passada num silêncio pouco habitual. As palavras de Madalena ressoavam ainda nos ouvidos dos trabalhadores. Para além das dúvidas de muitos, havia quem considerasse que as mudanças propostas eram desnecessárias.

Como era hábito fazerem às segundas-feiras, Vanessa e um grupo de seis colegas foram almoçar ao Cantinho Alentejano. A ocasião era normalmente uma oportunidade para falarem da vida pessoal e deixar os assuntos do trabalho de lado, mas desta vez foi dominada pelos acontecimentos da manhã.

– Ainda ela andava a estudar já eu fazia recrutamento para a Câmara. Acaba de chegar e já quer mudar tudo – começou Carlos, num tom depreciativo.

Dois dos que estavam sentados à mesa assentiram com a cabeça.

– Honestamente, não percebo as mudanças que a Dra. Madalena quer fazer. Quer dizer que fazemos tudo mal? Agora seguir os métodos que estão na lei é errado? – disse Beatriz, uma jovem de 30 anos que trabalhava há sete meses no departamento.

As opiniões negativas continuaram. Até que Henrique, um veterano nos RH, apresentou um ponto de vista mais positivo:

– Olhem, eu até fiquei entusiasmado. Se foi demasiado direta? Talvez. Mas prefiro assim do que estar com paninhos quentes. E o que ela disse faz sentido. Não é deixar de cumprir os procedimentos legais, mas ir além deles. Há muita coisa que se pode fazer melhor.

Vanessa, que discordava de tudo o que tinha sido dito até àquela intervenção, aproveitou a deixa:

– Nem mais, Henrique. Concordo plenamente. E não custa nada dar-lhe uma oportunidade, afinal de contas é a diretora do departamento. Não é obedecer e calar, mas irritarmo-nos antes de experimentar também não ajuda ninguém.

Vanessa arrependeu-se mal a última frase lhe saiu da boca. Tinha acabado de criticar o comportamento dos colegas. O olhar desaprovador dos restantes deixou óbvio o descontentamento. Foi Henrique que desfez aqueles dez segundos de silêncio que pareceram dois minutos:

– Bem, o melhor mesmo é esperar e ver no que dá. E, que eu me lembre, tínhamos combinado que o almoço de segunda é para falar da vida e não do trabalho. Mudanças no trabalho até aguento, mas tudo o que me impeça de apreciar o porco preto com migas.... despeço-me já! – disse num tom divertido.

Os risos serviram para afastar o mal-estar e a conversa voltou para as habituais aventuras do fim-de-semana.

Competências

Vanessa era uma das cinco pessoas do departamento responsáveis pelo recrutamento e seleção de novos trabalhadores. Conhecia de fio a pavio todo o processo. Primeiro, eram informados pelos dirigentes dos órgãos que precisavam de contratar alguém através de um formulário com o cargo, a função e a justificativa sobre a necessidade da contratação. Nesta etapa era normal ajudar os dirigentes, que por vezes descreviam de forma muito vaga a função a desempenhar – “elaborar informações” e “redigir documentos” eram as preferidas de Vanessa dos últimos anos. Quando isto acontecia, falavam com o dirigente e pediam mais pormenores: que áreas vai colmatar, qual a experiência que deve ter e quais são os resultados pretendidos da função do novo trabalhador. Depois verificavam se havia orçamento para contratar.

Em seguida definiam o júri do concurso, composto por um presidente e dois vogais. Por norma, o presidente era o dirigente da unidade orgânica onde tinha aberto a vaga e os dois vogais eram técnicos superiores do departamento de RH. Como as pessoas que formavam o júri tinham de possuir um cargo igual ou superior à pessoa que pretendiam contratar, quando se tratava de uma vaga para dirigente era necessário que os elementos do júri também o fossem. Normalmente, nesse caso, participavam a dirigente de RH, outro dirigente e um académico convidado.

Antes de publicar a vaga, esperavam pelo parecer positivo do presidente da Câmara sobre a justificativa para contratarem alguém e a possibilidade orçamental para o fazerem. A confirmação demorava entre poucos dias e duas semanas.

Estes procedimentos, que Vanessa executava de forma mecânica, foram vítimas das mudanças pedidas por Madalena. Em vez da definição “informal e arbitrária” da função e das competências, os técnicos de RH teriam de realizar um perfil profissional para cada procedimento.

Na tarde daquela segunda-feira Madalena mostrou-lhes como deveriam fazer o perfil. O formato iria ser uniformizado para todos os cargos: uma descrição geral da função, as responsabilidades do trabalhador, as competências técnicas – distinguindo se são fundamentais ou opcionais para desempenhar a função – e as competências relacionais desejadas pelo dirigente.

Como explicou Madalena, a nível prático, em vez de contarem apenas com o formulário preenchido pelo dirigente, iriam ter uma postura pró-ativa e definir com exatidão quais as competências necessárias, em colaboração com o responsável da unidade orgânica. Iriam, em conjunto com o dirigente, criar o perfil profissional. Seria mais demorado, mas asseguraria a qualidade do processo de seleção.

No futuro também iriam criar uma matriz de competências para os trabalhadores de todas as unidades orgânicas, mas, devido à dimensão e tempo necessário para a realização da tarefa, não tinham definido prazos concretos.

As mudanças não são para todos...

A primeira “cobaia” foi Guilherme Guimarães, o dirigente do Gabinete de Comunicação e Relações Públicas. Um técnico superior tinha-se reformado e Guilherme precisava urgentemente de alguém para o substituir. Após preencher o formulário e receber a aprovação do presidente da Câmara, Vanessa enviou um *e-mail* a Guilherme a explicar as novas mudanças no recrutamento e seleção e agendou uma reunião com ele para finalizarem o perfil profissional. O dirigente ficou surpreso com o pedido, mas aceitou. No dia seguinte reuniram-se, numa conversa que demorou 40 minutos e terminou com uma ideia clara das competências que pretendiam para o novo trabalhador. Guilherme apreciava muito o técnico que se reformara e inspirou-se nas suas qualidades para descrever as competências relacionais. Vanessa e Laura Barbosa, colega no departamento e vogal no júri, organizaram o perfil (anexo 1).

Nas duas semanas seguintes, o departamento prosseguiu com a sua nova estratégia para os pedidos de contratação que surgiram. Após a formação do júri e a aprovação do presidente da Câmara, faziam o perfil profissional.

Vanessa só encontrou problemas quando foi vogal juntamente com Carlos no recrutamento de um assistente operacional para a Divisão de Cultura, Biblioteca e Desporto – alguém para fazer a manutenção e limpeza do pavilhão municipal e o atendimento ao público. A reunião com o diretor da Divisão não correu como previsto. Carlos dominou a conversa e identificou a maioria das competências a colocar no perfil. Vanessa não gostou da postura do colega, embora fosse verdade que o dirigente estava com dificuldades em identificar o perfil desejado para a função. Tentou intervir uma ou outra vez, para explicar que era fundamental que fosse o dirigente a identificar as competências necessárias, uma vez que conhecia melhor a função, mas foi em vão. No final, após ficar a sós com Carlos, perguntou-lhe se era normal as reuniões acontecerem desta forma. A resposta que recebeu deixou-a preocupada:

– Nós é que somos responsáveis pelos RH. Muitos destes dirigentes não sabem o que querem e o nosso trabalho é ajudá-los.

O peso da experiência

Depois de identificarem o perfil profissional do trabalhador pretendido, tinham de escolher os métodos de seleção. Não tinham variado muito na última década: entrevista e avaliação curricular (AC) era a regra geral. O que mudava era o valor dado a cada secção – às vezes a entrevista valia 60% e a AC 40%, outras vezes era ao contrário.

Madalena incentivou-os a refletir sobre os métodos de seleção e a importância que davam a cada um, sugerindo que não sobrevalorizassem a antiguidade.

Foi esta visão crítica que Vanessa levou para a discussão com Guilherme e Laura onde definiram os métodos de seleção para o cargo de técnico superior. O vínculo era por tempo indeterminado, por isso, como manda a lei, iam realizar aos candidatos “com vínculo de emprego público por tempo indeterminado previamente constituído” apenas a entrevista e a avaliação curricular (AC) e, aos restantes candidatos, sem esse tipo de vínculo, realizariam também uma avaliação psicológica (através, por exemplo, de uma entidade especializada como o Instituto Nacional de Administração).

A importância que dariam à entrevista e à AC gerou discordância. Vanessa considerava que as funções que o técnico ia desempenhar dependiam mais das competências do que da experiência, e achava que a melhor forma de avaliar as competências seria através da entrevista. Sugeriu que a AC tivesse um peso de apenas 35%, mas Guilherme, que era presidente do júri, discordava. Não queria “alguém inexperiente, que não soubesse como funciona uma Câmara Municipal”. Além disso, Guilherme achava que era muito fácil ser-se enganado numa entrevista e achava que a AC era mais objetiva. Para desalento de Vanessa, Laura concordou com ele e acabaram por atribuir 60% à AC e 40% à entrevista.

Por sua vez, a avaliação curricular dividia-se em habilitação académica, experiência profissional e formação profissional. Escolher as percentagens para cada uma também gerou discussão. Guilherme queria que a experiência profissional tivesse um peso de 70%, mas Vanessa discordava:

– Dr. Guilherme, a experiência é sem dúvida muito importante, mas estamos a desvalorizar demasiado a habilitação académica, isto é, o conhecimento. Bem sei que um requisito prévio é o candidato ser licenciado, mas já demos muita importância à AC, não estaremos a valorizar demasiado a experiência?

Guilherme não concordava, deixou claro que “só é competente quem é experiente” e manteve-se intransigente quanto ao peso da experiência profissional. Desta vez, Laura também achou que tamanha importância na AC e na experiência profissional era excessivo. Discutiram por meia hora até chegarem a um consenso: experiência profissional (60%), habilitações académicas (30%) e formação profissional (10%).

A pontuação final de cada candidato variava entre 0 e 20 valores, resultando da soma da pontuação da entrevista com a AC. O desempenho do candidato na entrevista era classificado com 20, 16, 12, 8 ou 4 valores, correspondendo à classificação de elevado, bom, suficiente, reduzido e insuficiente, respetivamente. Para a Avaliação Curricular a pontuação dependia do peso que davam a cada parâmetro, no final somavam a pontuação de todos os parâmetros, variando também entre 0 e 20 valores. Dentro de cada parâmetro da AC também decidiram a valoração de critérios específicos: por exemplo, na habilitação académica, devido à insistência de Guilherme, os candidatos com cursos superiores pré-Bolonha teriam um ponto a mais. Para a formação profissional, a sugestão de Vanessa de valorizarem mais as formações realizadas nos últimos dez anos caiu por terra – Laura e Guilherme não se sentiam confortáveis e preferiram seguir a regra de sempre: as formações valem todas o mesmo.

Por último, definiram os fatores de desempate: primeiro, experiência profissional; segundo, tempo de serviço nas mesmas funções; terceiro, habilitações académicas. Vanessa preferia colocar as habilitações académicas em primeiro lugar, mas já sabia qual seria a resposta dos colegas e apenas anuiu com a cabeça.

Mudam-se os meios, muda-se o conteúdo

O próximo passo era a publicação do procedimento concursal. A tarefa mais fácil: BEP, 2.^a série do Diário da República e jornal de expansão nacional. Vanessa fazia isso há anos, mas, como mandou a nova dirigente, tinham de ser mais modernos e aliciantes no recrutamento.

Vanessa não podia estar mais satisfeita. Sentiu que podia dar asas à imaginação e melhorar o recrutamento. Era responsável pela publicação de dois postos de trabalho: o técnico superior com vínculo indeterminado para o Gabinete de Comunicação e Relações Públicas e o assistente operacional, inserido na Divisão de Cultura, Biblioteca e Desporto, para o pavilhão municipal, com vínculo a termo.

Criou imediatamente anúncios no LinkedIn para os dois postos de trabalho. Também pensou noutras redes sociais. A Câmara tinha uma página no Facebook, gerida pelo departamento de RH, utilizada principalmente para promover eventos. Vanessa achava que era o sítio perfeito: as pessoas que seguem a página são do município e é mais apelativo trabalhar na zona de residência. E, embora a página não tivesse mais de 1500 gostos, era um meio com poder de difusão.

Foi falar com Filipa Carmo, que geria a página de Facebook, e apresentou-lhe a ideia. A colega estava cética porque “não queria encher a página da Câmara com anúncios de emprego”, mas concordou em fazer uma experiência, para ver qual seria o resultado. No final iriam averiguar quantos dos candidatos tinham tido conhecimento da oferta pelo Facebook e o número de interações na publicação.

Vinte dias depois, transcorrido o prazo para apresentação de candidaturas, chegava a altura de selecionar os interessados. Para o posto de assistente operacional tinham-se candidatado 15 pessoas. Para a posição de técnico superior só havia três candidatos. Vanessa conhecia o ofício e esperava que houvesse mais candidatos para assistente operacional. Afinal a complexidade do posto de trabalho era de grau 1 – só se exigia a escolaridade obrigatória. Mas ficou surpreendida com o escasso número de candidatos para técnico superior. Na sua opinião, a posição nem era mal renumerada e estava convicta de que o anúncio no LinkedIn e no Facebook ia aumentar a procura. Ao falar com os candidatos, viu que apenas três tinham tomado conhecimento através das redes sociais – um técnico superior tinha visto o anúncio no LinkedIn e dois assistentes operacionais no Facebook. Sete assistentes operacionais através do “passa a palavra” e os restantes na BEP.

Decidiu perguntar a Madalena o que podia ter feito melhor.

– Estive a ler a oferta que colocou no LinkedIn, mais não é que uma cópia do texto da BEP. O *post* no Facebook também é um *link* direto para a BEP. O meio de divulgação é importante, mas a forma e a mensagem também, e têm de se adaptar ao meio, ao tipo de público e aos seus comportamentos. Nenhum dos anúncios refere as vantagens de trabalhar na função pública. Não se esqueça que estamos a competir com privados e é fundamental vendermos bem o nosso peixe. A estabilidade do vínculo público, por exemplo. E um dos contratos até é por tempo indeterminado!

Vanessa sentiu um aperto no estômago. Tinha melhorado o meio de divulgação da oferta, mas não a oferta em si... De facto, devia ter pensado no que poderia ter feito para a tornar mais apelativa...

Descobrir a STAR

Agora já não havia volta a dar, só lhes restava continuar com o processo de seleção.

Dos três candidatos a técnico superior, dois apresentavam os requisitos necessários e passaram à fase de entrevista. Esta seria realizada pelo júri com a duração de 30 minutos. Todos iriam colocar perguntas, mas Vanessa, que era licenciada em RH e habilitada a realizar entrevistas centradas em competências, sugeriu utilizarem a técnica STAR. Laura e Guilherme não estavam familiarizados com a técnica, mas deram luz verde a Vanessa para conduzir a entrevista, enquanto eles ficavam na retaguarda.

O perfil profissional que fizeram (anexo 1) seria a base para a entrevista.

Enquanto esperavam, na sala de reuniões, Vanessa pensava nas perguntas que preparou, e nas competências associadas a cada uma. Estava ansiosa, mas ao mesmo tempo animada. Uma animação que já não sentia há muito tempo num processo de seleção.

ANEXOS

ANEXO 1

Perfil Profissional

Órgão

Gabinete de Comunicação e Relações Públicas

.....

Carreira

Técnico Superior

.....

Funções

- › Estabelecer relações com os meios de comunicação nacionais e regionais;
- › Elaboração de *clipping* através da recolha e análise de notícias e artigos de opinião sobre o município;
- › Divulgação de notícias sobre a atuação da Câmara Municipal nas redes sociais;
- › Promover iniciativas de comunicação interna;
- › Gestão de conteúdos na intranet e no site do município;
- › Colaboração em cerimónias e eventos municipais.

Competências Técnicas

Fundamentais

Interação e gestão de conteúdos com meios de comunicação

WordPress

Clipping

Fundamentais

Desenvolver planos de comunicação interna

Organização de eventos

Fluência Verbal

Opcionais

Fluência em Inglês

Gerir redes sociais

Excel

Competências Relacionais

Fundamentais

Proatividade

Trabalho em equipa

Resiliência

Fundamentais

Relacionamento e Comunicação

Celeridade

Assertividade

Casos Pedagógicos
sobre a Administração
Pública Portuguesa
é um projeto
dinamizado pelo
IPPS-Iscte