



# CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

## DESCRIÇÃO DE CARGOS/ RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

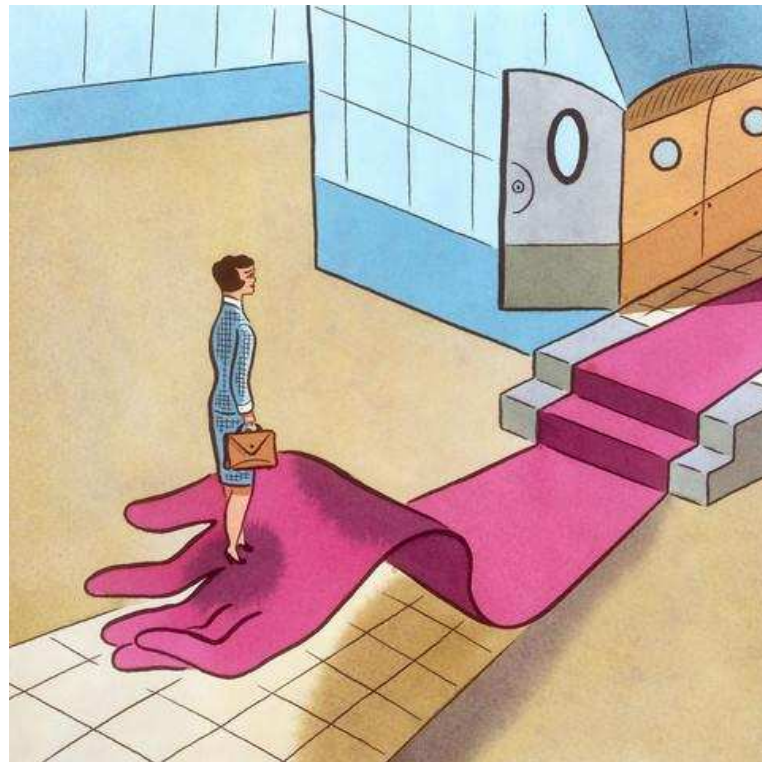
Disciplina : PLANEJAMENTO DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Profa.Ms. Jordana M. Vicentini

# ATRAIR

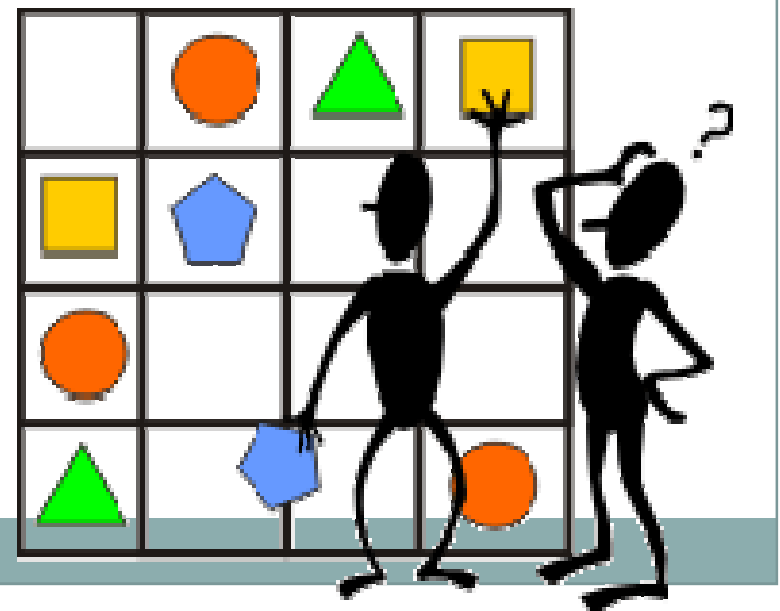
Recrutamento e Seleção são processos que tem o objetivo de prover às empresas profissionais qualificados (tanto a partir do mercado externo quanto do mercado interno), identificando as competências individuais que realmente estejam de acordo com o perfil da vaga e também com os valores e normas das empresas.

A área de recursos humanos nos dias de hoje, além de exigir competência técnica dos candidatos, procura pessoas com habilidades e atitudes muito específicas às necessidades da empresa/setores que demanda a vaga.



# PARA TANTO É NECESSÁRIO:

- Ter a descrição do cargo
- Conhecer os pré-requisitos para ocupar o cargo
- Conhecer os principais desafios esperados
- Ter a percepção correta do perfil comportamental esperado/desejado



# DESENHO DE CARGOS

estabelece quatro condições fundamentais

O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo);

Quem/ou o que o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade).

Como esse conjunto de tarefas ou atribuições deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho)

A quem o ocupante do cargo deverá reportar-se (responsabilidade), isto é, relação com sua chefia

# DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

*as descrições de cargos relacionam as tarefas,  
os deveres e as responsabilidades do cargo*

O QUE FAZ

QUANTO FAZ

COMO FAZ

POR QUE FAZ



O EMPREGO NÃO É MAIS UMA GARANTIA DE ESTABILIDADE  
DAÍ POR QUE O LEMA DEIXA DE SER

**VISTA A CAMISA DA EMPRESA**



**E SIM.....VISTA A CAMISA DO MERCADO**



GARANTIA EM REABILIDADE.





**NÃO BASTA SER UM BOM PROFISSIONAL, É PRECISO SER UMA BOA PESSOA**

## 2 – OBJETIVO

## 3 – RESPONSABILIDADES/RESULTADOS ESPERADOS

profissional e pessoal.

## 4 – COMPLEXIDADE

Sinônimo de complexidade:  
complicação e dificuldade

## 5 – QUALIFICAÇÕES

Escolaridade :

( ) ensino fundamental ( ) ensino médio (x) superior ( ) pós-graduação ( ) mestrado ( ) doutorado

Especifique: \_\_ nas áreas de ciências sociais

Experiência Mínima:

Idiomas: Inglês ( ) noções ( x ) bons conhecimentos ( ) fluência

Espanhol ( ) noções ( ) bons conhecimentos ( ) fluência

Outros \_\_\_\_\_ ( ) noções ( ) bons conhecimentos ( ) fluência

Conhecimentos específicos : *Informática em nível de excelencia*

## 7 – CONTATOS/RELACIONAMENTOS

Com todos os setores da empresa

## 8 – VALIDAÇÃO

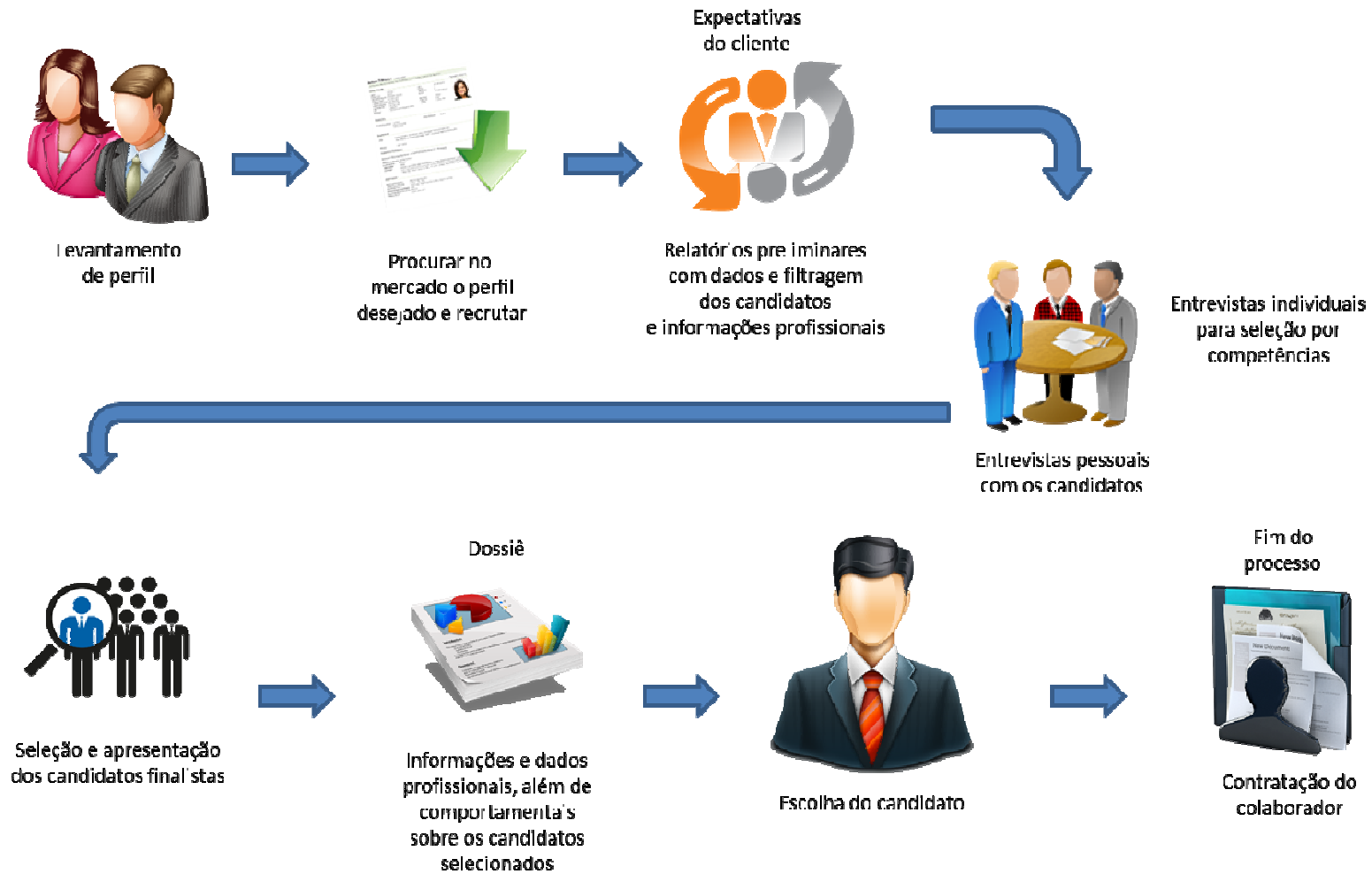
REVISADO POR	APROVADO POR	DATA APROVAÇÃO	RECURSOS HUMANOS



**R & S**



# Fluxograma do processo de Recrutamento e Seleção



# Quem irá trabalhar na organização?



**O que as pessoas farão?**



## RECRUTAMENTO:

“É o processo de atrair candidatos com as características e as habilidades adequadas para preencher vagas na empresa”.

Principais fontes de pesquisa para captar candidatos:

*Escolas*

*Internet*

*Consultorias de R.H.*

*Bancos de Currículos.*

## interno

O recrutamento interno ocorre quando as vagas em aberto são preenchidas por colaboradores que já trabalham na [empresa](#)

A divulgação destas vagas em aberto é feita normalmente pela empresa através de meios de comunicação interna, como memorandos ou cartazes em zonas de aviso da empresa

A principal vantagem deste meio de recrutamento é a empresa poder preencher a vaga com um indivíduo que já conhece

## externo

Divulgação de vagas de forma externa à empresa

Maior variedade de perfis, sangue novo na empresa

# TÉCNICAS DE SELEÇÃO:

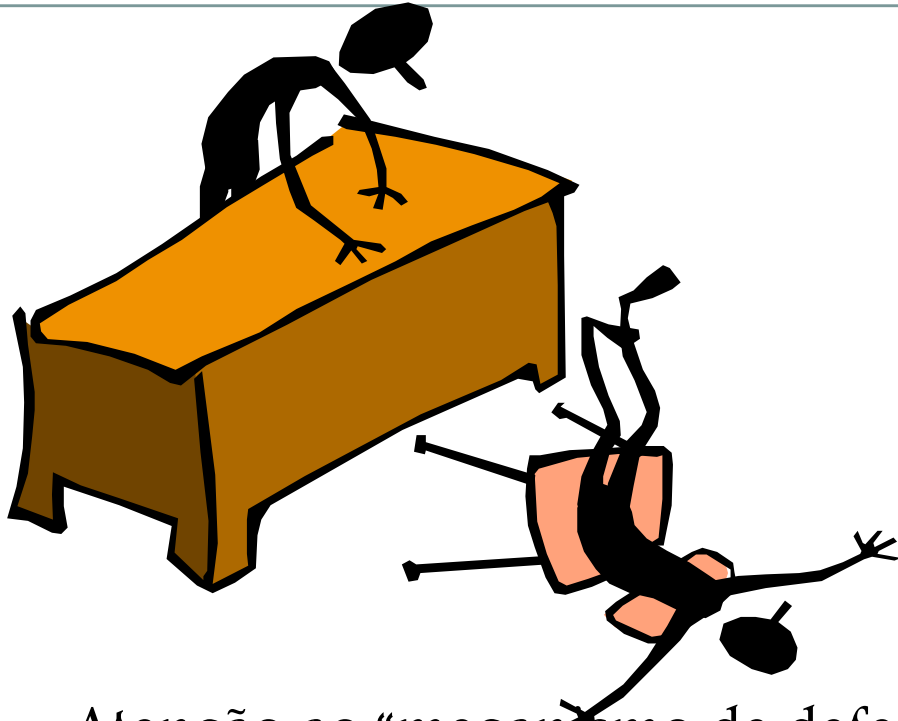
**Entrevistas**

**Dinâmica de  
Grupo.**



**Prova de Conhecimentos**

**Testes  
Psicotécnicos**



# TÉCNICAS/DICAS DE ENTREVISTAS

Atenção ao “mecanismo de defesa” do candidato.

Saber Formular as Perguntas Certas.

Controlar o Tempo Para Cada Entrevista.

Preparar a entrevista.

**CRIAR UM “ROTEIRO” PARA A ENTREVISTA.**

# O ENTREVISTADOR DEVE SER:

Uma pessoa com boa cultura geral.

Ter raciocínio rápido.

.....uma aguçada  
percepção sobre o  
comportamento  
humano.



Investigue primeiro a  
aparência do candidato.

*Observe sua  
postura corporal.*



Pergunte-lhe sobre seu  
trabalho anterior.

**Suas habilidades, sua vida social e  
familiar**

Ajude a pessoa a sentir-se a vontade e com disposição para falar.

Mostre franqueza.

Faça perguntas abertas.

Identifique o relacionamento do(a) candidato(a) com seus antigos colegas.

# IDENTIFIQUE:

Como o(a) candidato(a) se ajustava ao cargo anteriormente ocupado.



Os motivos de sua saída.

Peça um relato de cada atividade desenvolvida na empresa anterior, observando suas principais realizações.



## O entrevistador deve:

Demonstrar real interesse pelas pessoas

Ser reservado e comedido

Demonstrar calor e simpatia

Ser sempre sincero

Ser humilde, entre outros...



Um gerente ou supervisor precisa estar treinado em técnicas de entrevistas, pois vai usá-las nos processos de admissão, avaliação de desempenho, de persuasão, de aconselhamento, enfim no seu dia-a-dia.

## Técnicas de entrevistas

Com o envolvimento cada vez maior das chefias na administração de recursos humanos, onde o papel do líder é gerir pessoas, o sucesso da seleção passou a ser também de responsabilidade do gerente ou supervisor de cada área.

O que parecia uma tarefa fácil, executada pelo selecionador, é complicada para quem não conhece seus princípios. É comum um gerente ou supervisor descobrir deficiências do candidato só depois do mesmo ter sido admitido, e muitas vezes após ter passado o período de experiência, o que custa tempo e dinheiro para a empresa, além do mal estar causado no setor e o status gerencial que é diminuído.



## ***custos que recaem numa seleção de profissionais mal feita:***

- Os custos reais com a perda de tempo com o pessoal envolvido no processo de recrutamento e seleção;
- Os custos operacionais com cartas, telefonemas, impressos, publicidade em jornais, revistas, faculdades, universidades, e outros...
- Os custos gerais de admissão e treinamento do novo funcionário;
- Os custos potenciais com a demissão (aviso prévio, fgts, férias, e outros...) E com o desperdício pelo fracasso do novo admitido; sendo que os custos reais e potenciais ocorrem de novo (retrabalho);
- Os custos que são difíceis de se medir mas que existem, como a queda momentânea da eficiência do setor, do prestígio da empresa e do gerente ou supervisor, a desmotivação generalizada pela saída do novo colega, e outros...

## **Passos para conduzir uma entrevista**

Abrir uma entrevista:

Cumprimentar o candidato e se apresentar;

Fornecer um ambiente agradável e adequado;

Evitar barreiras físicas;

Provocar conversação;

Fornecer orientações sobre o processo da entrevista.

### **Coleta de informações:**

Explore situações passadas;

Certifique-se que as informações estão completas.

### **Encerramento da entrevista:**

Fornecer explicações dos passos seguintes;  
Agradeça o candidato e se coloque a disposição.

### **Avaliação do candidato**

Avaliação de informações:

Currículo;

Proposta;

Suas observações durante a entrevista;  
Resultado dos testes específicos e psicológicos.

## **Entrevista de seleção**

### **Nível de desempenho (objetivos e indicadores)**

Quais eram suas responsabilidades (especificamente)

Quais eram os resultados ...?

Podia explicar como ...?

Como administrou ...?

Como decidiu ...?

Como implementou ...?

### **Condições de desempenho**

Quem trabalhou com você ...?

Dê-me um exemplo de ...?

Qual era sua participação na ...?

Quais eram as implicações ...?

Quantas vezes você teve que ...?

Qual era a participação de seu superior e outros ...?

## **Conhecimento e habilidades**

Quais habilidades contribuem para seu sucesso ...?

Qual processo usa para ...?

Como aprendeu ...?

Como administrou ...?

Numa situação deste tipo ... O que você faria ?

## **Atitudes/sentimentos/valores**

Como você se sentiu quando ...?

O que era importante para você ...?

Se ... Acontecesse o que você faria ? Por que ...?

Se pudesse mudar algo no seu último emprego, o que mudaria ?

## Entrevista sobre comportamento

- Dê-me um exemplo de como você usa a "criatividade" em sua posição atual.
- Dê-me um exemplo de uma "decisão rápida" tomada por você recentemente, da qual você se orgulhe.
- Você já ouviu o velho ditado? "dance conforme a música" - dê-me um exemplo de como você fez isto ao trabalhar com uma pessoa difícil.
- Fale-me sobre uma meta importante estabelecida por você, e até que ponto você conseguiu realizá-la de forma bem sucedida.
- Que experiência você teve com "falha de comunicação" com um cliente ou um colega de trabalho e como você resolveu este problema?
- Cite uma ocasião em que uma decisão da chefia impediu seu trabalho. O que você fez?
- Cite uma ocasião em que você teve oportunidade de programar seu próprio trabalho. O que você fez com esta oportunidade?



- Na sua vida profissional, quais foram as decisões que você tomou sem prévia consulta a chefia?
- Cite uma ocasião em que você tenha comunicado algo desagradável ao seu supervisor. O que aconteceu?
- Qual foi a decisão mais difícil que você tomou na sua vida profissional?
- Quais foram os problemas encontrados por você na sua vida profissional e como você os resolveu?
- O que o deixa irritado em seu trabalho e como você ameniza este problema?
- O que é "cliente interno" e "cliente externo"? Como eles esperam ser atendidos.
- Como você considera ser um atendimento adequado (atendimento ao cliente)?
- Cite virtudes e defeitos que você considera ter.

## Avalie na entrevista as seguintes habilidades

Persuasão	Exatidão	Auto Conhecimento
Análise	Atenção Concentrada	Visão Estratégica
Síntese	Atenção Difusa	Visão Sistêmica
Lógica	Memória	Visão Intelectual
Abstração	Sensibilidade	Raciocínio Matemático
Percepção	Controle Emocional	Humildade
Discernimento	Energia	Honestidade
Empatia	Criatividade	Sociabilidade
Comunicação	Cortesia	Organização
Perspicácia	Auto Critica	Estabilidade (Emocional)
Flexibilidade	Paciência	
Rapidez	Perseverança	

## **Você é um bom entrevistador?**

### **Seguem 32 maneiras de "não" se fazer uma entrevista:**

1. Chame o candidato da sala (fulano) sem se levantar da cadeira;
2. Ou mande a secretária (ou recepcionista) levá-lo até você, afinal você é muito importante;
3. Cumprimente o candidato como um velho amigo: "ô cara, tudo legal", vamos lá amigão, etc;
4. Convide-o para bater um papo: "vamos lá conversar", "vamos lá bater um papo" ou "este nosso bate-papo";
5. Fale só da empresa, não deixe o candidato falar, ele está aqui para ouvi-lo;
6. Discurse sobre o cargo, afinal o candidato tem que saber tudo mesmo, não é. E você não precisa saber nada sobre ele;

7. Fale sobre você, é imprescindível que o candidato lhe conheça bem, afinal você é magnífico;

8. Explique seus gostos: músicas, cinema, política, futebol, etc. É muito bom que o candidato saiba de tudo isso;

9. Mostre que você tem boa cultura, o candidato perceberá o quanto você sabe;

10. Não se esqueça de dizer sobre outras empresas, mostre que você tem grandes conhecimentos do mercado;

11. Pergunte se o candidato está entendendo, pois ele pode ser um pouco limitado;
12. Se você acha que o candidato não entendeu, explique tudo de novo, afinal você está aí para isso;
13. Não se esqueça: o candidato só deve falar no máximo 20% do tempo, você é mais importante e por isso 80% do tempo é seu;
14. Seja sempre "o professor" ou o "papai sabe tudo";
15. É sublime "vender" a posição e a empresa ao candidato, e ele tem que comprar sem regatear. Afinal você está oferecendo para ele a melhor oportunidade do mundo;
16. Nunca deixe dúvidas de que você o encaminhará para a continuidade do processo. É desagradável falar não, para as pessoas, pois elas poderão levar uma imagem ruim de você;

17. Insista em seu "marketing" pessoal com o candidato, é bom que saia com a impressão que "conversou" com alguém legal e grandioso;

18. Ah! Se o candidato chegar atrasado não esqueça de alertá-lo sobre o que ele perdeu, com os minutos que se atrasou, afinal você é esplêndido;

19. Nunca deixe o candidato perceber que você tem algo de humano (sentimentos, emoções, ambigüidades). Já pensou o que ele poderá pensar de você?

20. Não convide o candidato a refletir e a trocar idéias, afinal o que ele poderá trazer de interessante?;

21. Se acaso necessitar perguntar algo ao candidato, é importante que você tenha todas as questões elaboradas e não pergunte nada fora do roteiro. Você saiba o que é importante conhecer sobre ele;
22. Permita que o candidato puxe os "ganchos" que, sem querer, é claro, você deixa escapar. Ele precisa conhecê-lo muito bem;
23. É importante saber bem sobre vida sexual do candidato. Não se esqueça, isso pode ser um fator decisivo para a contratação;
24. Antes do seu bate-papo, aplique todos os testes necessários, inclusive os de habilidades, aptidões e q.i., pois a crença do homem ser totalmente medido é antiquíssima, existindo desde a 1ª guerra mundial;
25. Em hipótese nenhuma discuta o que "descobriu" nas avaliações psicológicas, pois devemos manter a "caixa preta", ninguém pode saber, esse material não é para ser discutido, principalmente com o candidato;
26. Não abra para discutir sobre a entrevista e suas impressões, pois você faz isso há tanto tempo que não tem dúvidas, pois a sua é a melhor do mundo;

27. Se no processo houver "dinâmica de grupo" ou "prova situacional", não diga ao candidato nada: o efeito surpresa é fundamental;

28. Ah!, não permita que o candidato pergunte sobre alguma dúvida, pois com certeza tudo foi explicado, afinal você é ótimo;

29. Pode prometer que a vaga é dele;

30. Fale para ele pedir demissão antes do exame médico e da aprovação final da posição na empresa;

31. Se não, deixe claro que sua torcida é só para ele. O candidato poderá até se apaixonar por você;

32. Encerre com um abraço fraternal e com um até breve;



## **Qual o procedimento para os candidatos não aprovados?**

Informá-los que não foram escolhidos para o preenchimento da vaga (carta anexa).

## **Qual o procedimento para os candidatos aprovados?**

Não devemos falar-lhe diretamente que ele foi aprovado, visto que o processo seletivo termina quando o exame admissional o aprova para a função;

Após a aprovação no exame admissional, devemos fornecer todas as informações dos direitos e deveres e a lista dos documentos a serem apresentados.

Convidá-lo a participar da palestra de integração, onde devemos apresentar informações institucionais e fornecer-lhe informações complementares.