

Roteiro Trabalho de RH

Fase I - Caracterização de Empresa

- Histórico
- Porte
- Setor/Posição de Mercado/Atuação (local, regional, nacional e internacional)
- Principais Produtos ou Serviços
- Organograma
- Descrição de, pelo menos, 2 cargos-chaves e 2 cargos-críticos (ver modelo do Anexo1)

Fase II – Políticas de recrutamento e seleção

- Planilha com perfil pontuado destes cargos (inclusive gráficos do perfil ideal)
- Régua de competências para estes cargos (fazer definições – ver exemplos nos anexos 2 e 3)
- Planejar o ReS para cada um desses cargos (indicar todas as fases do processo - fluxograma)

Fase III – Ações de desenvolvimento

- Descrever as principais ações de treinamento da empresa
- Plano de Treinamento para cada cargo analisados

Fase IV – Avaliação de desempenho

- Apresentar métodos da AD da empresa
- Proposta de AD para estes cargos (selecionar técnicas e montar quadros com objetivos, indicadores e padrões)

IV) Síntese Final

Análise do grupo, contendo proposta de intervenção (plano de melhorias) em cada uma das áreas. Utilizar teoria, autores e referências da área de RH, comparando a situação atual/situação ideal (sugestões de melhorias):

- Calcular os indicadores de RH (ver exemplo dos cálculos
 - Recrutamento e Seleção
 - Treinamento e Desenvolvimento
 - Avaliação de Desempenho
 - Remuneração/Carreira
 - Outras

ANEXOS PARA O TRABALHO DE CAMPO

QUADRO 01 – FORMULÁRIO PARA DESCRIÇÃO DE PERFIL DA POSIÇÃO

Formulário de Descrição de Atividades	
Cargo/ Função:	Data:
Colaborador:	
Chefe imediato:	
Atividades também poderão ser realizadas por:	
Descrição das Atividades	
(a ser detalhado pelo colaborador e revisado pela diretoria)	
Descreva separadamente cada tarefa e em cada uma delas coloque “o que é feito” (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, vender etc.), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas entre outros utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões) e “para que é feito” (objetivos ou razões para execução dessa tarefas). Descreva suas tarefas na sequência em que são realizadas, ou na impossibilidade, em ordem de importância. • • • •	
Especificação do Cargo	
Qualificação/ Escolaridade:	
Experiências anteriores:	
Perfil desejado: (indicar o grau mínimo de cada competência se a empresa possuir um modelo global de gestão por competências)	
Nível de Supervisão	
Cargos supervisionados:	Número de funcionários:

ANEXO 2 - NÍVEIS DE COMPLEXIDADE DAS COMPETÊNCIAS

1	2	3	4	5
Totalmente Inadequado	Inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado

Ou

1	2	3	4	5
Nenhuma evidência da competência avaliada	Pouca evidência da competência avaliada	Alguma evidência da competência avaliada	Boa evidência da competência avaliada	Forte evidência da competência avaliada

Ou

Fazer régua de competências variando as próprias definições das competências em cada um dos níveis

ANEXO 3 – Quadro modelo de competências

Competência	Conceito	Perguntas Comportamentais
Administração de Tempo	Capacidade de empregar o tempo necessário para cada atividade sem desperdício	- Como fez para cumprir prazos apertados de projetos? - Relate alguma situação em que surpreendeu entregando antes do prazo algo que parecia impossível.
Comunicação Verbal	Capacidade de expressão verbal clara, objetiva e isenta de ruídos	- Qual a situação em que teve maior dificuldade para passar uma informação? - Relate uma situação em que passou uma informação que foi compreendida de forma diferente, gerando problemas.
Comportamento Ético	Capacidade de agir com integridade e transparência, priorizando a honestidade e a verdade nas interações pessoais e profissionais	- Dê exemplos de algumas situações em que teve um agradável reconhecimento sobre seu caráter. - Qual a situação onde foi mais difícil falar a verdade?
Comprometimento	Capacidade de desenvolver alto grau de compromisso com os resultados, de forma a tomar todas as providências necessárias para atingir os objetivos	- Relate algumas situações em que uma providência sua tenha sido fundamental para atingir um resultado importante. - Conte as situações mais difíceis que já encontrou para assegurar um resultado importante.
Criatividade	Facilidade para encontrar novas idéias e soluções para problemas diários	- Descreva sobre um grande problema que ajudou a solucionar; como suas idéias foram aproveitadas e valorizadas; - Quais as mudanças que implantou com melhores resultados por sugestão própria.
Resiliência	Capacidade de manter a calma diante de situações adversas, sem perder o equilíbrio das emoções.	- Qual a situação na qual foi mais difícil manter o controle das emoções e como foi?
Trabalho em Equipe	Capacidade de cooperar, colaborar, ajudar a equipe ou os clientes internos onde for necessário para que os objetivos conjuntos sejam alcançados.	- Relate-me algo importante que você ensinou para a equipe. - Qual a maior contribuição que você deu para sua equipe. - Quais as situações em que sua colaboração fez a diferença para a equipe?
Flexibilidade	Habilidade de adaptação, aceitação de idéias, capacidade para lidar com diversidades.	- O que você fez quando um trabalho seu foi questionado ou rejeitado? - O que você fez quando não concordou com uma mudança imposta pela empresa?
Foco em Resultados	Capacidade para conduzir os processos de modo a atingir os resultados esperados.	- Qual a situação mais atípica em que teve de administrar para conseguir um resultado específico? - Como influenciava pessoas para a busca de resultados?
Liderança	Habilidade de unir esforços do grupo. Capacidade de formar parcerias, desenvolvendo e motivando equipes.	- Que estilo de liderança exerceu com sua última equipe? - Como você trabalha junto de sua equipe para alcançar objetivos?
Organização	Capacidade de ter controle sobre todas as suas atividades e realizá-las dentro da sequência mais produtiva	- Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades. - Descreva alguma situação em que tenha perdido muito tempo procurando documentos físicos ou virtuais.
Planejamento	Capacidade de dar ordem de prioridade às suas ações individuais e conjuntas, a fim de garantir qualidade e produtividade.	- Como você fez para ajudar a equipe a planejar suas ações diárias? - Quais as ferramentas que usou para dar ordem de prioridade às suas ações diárias?
Visão Sistêmica	Capacidade de ter a visão do todo e fazer análises parciais e totais para tomada de decisão e de estratégia de sucesso.	- Quais as práticas que utilizou para ter a visão de todas as suas ações e responsabilidades? - O que fez para manter a visão do todo sem que qualquer área ou atividade ficasse desprestigiada?

Fonte: Adaptado a partir de França, Fernandes e Caldana, 2010

ANEXO 4 – Modelo do CHA

Conhecimentos	Para o cargo: refere-se à necessidade que o cargo tem de formação acadêmica, conhecimentos técnicos, especialidades. Nessa etapa da competência, não se exige prática, apenas formação e pré-requisitos necessários ao cargo
	Para a pessoa: refere-se à especificidade de sua formação, idiomas, escolaridade, informática, para atender às necessidades do cargo, etc.
Habilidades	Experiência, prática, domínio do conhecimento
Atitudes	Esse termo é muito usado no esporte quando se refere aos atletas que apresentam excelência na sua modalidade, portanto atletas com prática e domínio naquilo que realizam. Alguns cargos precisam de muita experiência nas atribuições, portanto precisam de Habilidade
	Valores, emoções, sentimentos expressos através do comportamento humano , que, por meio de uma metodologia, torna possível identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo.

Fonte: Rabaglio, 2008.