

## **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 treinamento/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)

### **V) 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 com a 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
- A empresa possui ações/projetos que podem ser relacionados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos pela ONU (considerar os 17 ODS)?
  - A empresa considera a agenda 2030 em seu planejamento estratégico?
  - Quais ODS a empresa/setor impacta positiva e/ou negativamente?

## ANEXOS PARA O TRABALHO DE CAMPO

### QUADRO 01 – FORMULÁRIO PARA DESCRIÇÃO DE PERFIL DA POSIÇÃO

Formulário de Descrição de Atividades	
<b>Cargo/ Função:</b>	<b>Data:</b>
<b>Colaborador:</b>	
<b>Chefe imediato:</b>	
<b>Atividades também poderão ser realizadas por:</b>	
Descrição das Atividades	
(a ser detalhado pelo colaborador e revisado pela diretoria)	
<p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
Especificação do Cargo	
<b>Qualificação/ Escolaridade:</b>	
<b>Experiências anteriores:</b>	
<b>Perfil desejado:</b> (indicar o grau mínimo de cada competência se a empresa possuir um modelo global de gestão por competências)	
Nível de Supervisão	
<b>Cargos supervisionados:</b>	<b>Número de funcionários:</b>

## 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 Pouca evidência da Alguma evidência Boa evidência Forte evidência da  
da competência da competência da competência da competência da  
avaliada avaliada avaliada avaliada 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
<b>Administração de Tempo</b>	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.
<b>Comunicação Verbal</b>	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.
<b>Comportamento Ético</b>	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?
<b>Comprometimento</b>	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.
<b>Criatividade</b>	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 em melhores resultados por sugestão própria.
<b>Resiliência</b>	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?
<b>Trabalho em Equipe</b>	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?
<b>Flexibilidade</b>	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?
<b>Foco em Resultados</b>	Capacidade para conduzir os processos de modo a atingir os resultados esperados.	- Qual a situação mais atípica eu tive de administrar para conseguir um resultado específico? - Como influenciava pessoas para a busca de resultados?
<b>Liderança</b>	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?
<b>Organização</b>	Capacidade de ter controle sobre todas as suas atividades e realizá-las dentro da seqüência 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.
<b>Planejamento</b>	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?
<b>Visão Sistêmica</b>	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 Françaço, Fernandes e Caldana, 2010

#### ANEXO 4 – Modelo do CHA

<b>Conhecimentos</b>	<b>Para o cargo:</b> 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
	<b>Para a pessoa:</b> refere-se à especificidade de sua formação, idiomas, escolaridade, informática, para atender às necessidades do cargo, etc.
<b>Habilidades</b>	Experiência, prática, domínio do conhecimento
<b>Atitudes</b>	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 <b>comportamento humano</b> , que, por meio de uma metodologia, torna possível identificar o perfil comportamental necessário para cada cargo.

Fonte: Rabaglio, 2008.