

## SUMÁRIO

<b>1. RECRUTAMENTO</b> .....	6
1.1.1 Tipos de Recrutamento.....	6
1.1.1 Recrutamento Interno.....	6
1.1.2 Recrutamento Externo.....	6
1.1.2.1 Métodos de Recrutamento Externo.....	6
1.2 Classificação de Cargos quanto ao Recrutamento.....	7
<b>2. SELEÇÃO</b> .....	9
2.1 Seleção como um Processo de Comparação.....	9
2.2 Técnicas de Seleção .....	10
2.2.1 Entrevista de Seleção .....	10
2.2.1.1 Tipos de Entrevista.....	10
2.2.1.2 Etapas da Entrevista.....	10
2.2.2 Provas de Capacidade de Teste de Conhecimento.....	12
2.2.3 Testes Psicométricos.....	12
2.2.4 Teste de Personalidade .....	13
2.2.5 Técnicas de Simulação.....	13
<b>3. INTEGRAÇÃO</b> .....	14
<b>4. ANÁLISE e DESCRIÇÃO de CARGOS</b> .....	15
4.1 Descrição e Especificação.....	15
4.1.1 Descrição .....	15
4.1.2 Análise.....	15
4.2 Métodos de Descrição e Análise de Cargos.....	15
4.2.1 Observação Direta.....	15
4.2.2 Método do Questionário.....	16
4.2.3 Métodos Mistos.....	16
<b>5. AVALIAÇÃO de DESEMPENHO</b> .....	20
5.1 Sistema de Avaliação de Desempenho.....	20
<b>6. TREINAMENTO</b> .....	25
6.1 Necessidade de Treinamento.....	25
6.1.1 Necessidades Relacionadas a Problemas de Produção.....	25
6.1.2 Necessidades Relacionadas a Problemas de Pessoal.....	25
6.2 Integração do Empregado.....	25
<b>7. BENEFÍCIOS</b> .....	27
7.1 Benefícios Legais.....	27
7.2 Benefícios Espontâneos.....	27
<b>8. SALÁRIOS</b> .....	29
<b>DADOS GERAIS</b> .....	31
Organograma.....	31
<b>CONCLUSÃO</b> .....	32
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	32
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	33

**Para a tarefa de Recrutamento, recomendamos um sistema que reduz o tempo e aumenta o acerto no processo:**

[www.rhpro.com.br](http://www.rhpro.com.br)

**Para Cadastramento de Candidatos e Funcionários, indicamos:**

[www.rhtm.com.br](http://www.rhtm.com.br)

## **1. RECRUTAMENTO**

Por quê Recrutar?

Recrutamos pois visamos encontrar meios de atrair mão-de-obra para cargos disponíveis ou que possam vir à selos.

### **1.1 Tipos de Recrutamento**

#### **1.1.1 Recrutamento Interno**

Quando e por quê realizarmos o recrutamento interno?

Em nossa organização usaremos primeiramente o recrutamento interno quando houver necessidade de preenchimento de vagas, pois o recrutamento interno através de seus instrumentos (planejamento de pessoal, análise de cargos, política salarial, avaliação de desempenho, avaliação de potencial, plano de carreiras e treinamento) visa estimular a organização na busca de excelência, pois esta, escolhera apenas profissionais capazes e com bons desempenhos, sendo assim estes desenvolveram um estado de "motivação" podendo assim a empresa obter retorno de seus processos de treinamento, utilizando um processo rápido, seguro e econômico.

#### **1.1.2 Recrutamento Externo**

Quando e pôr que fazer recrutamento externo?

O recrutamento externo será usado em duas situações:

- Quando não houver êxito no recrutamento interno; e
- Quando houver êxito no recrutamento interno, pois quando este for executado, haverá uma vaga disponível na escala de cargos, assim o recrutamento externo trará pessoas com idéias nova, aproveitando e usufruindo imediatamente de seus conhecimentos adquiridos.

##### **1.1.2.1 Métodos de Recrutamento Externo**

- *Banco de Dados* - Deve ser consultado antes de se realizar outros métodos de recrutamento externo, pois demonstram que o candidato conhece a empresa, permite ganho de tempo e custo, porém deve sempre ser atualizado após um determinado período.
- *Contatos com Universidades, Escolas, Centros de integração Empresa-Escola* - Em nossa organização, deverão ser destinados 5% das vagas de cargos qualificados do setor administrativo para estagiários, pois além de ser um método de baixo custo, dá oportunidades a profissionais que estão começando, que possuem a qualificação exigida, e ajudam a promover a imagem da organização.
- *Anúncios em Jornais* - Após consultar o banco de dados, não havendo êxito, deverá ser elaborado o recrutamento através de anúncios em jornais, pois através deste um elevado número de candidatas tomarão conhecimento do cargo disponível, satisfazendo assim as necessidades da empresa.
- *Agências de Recrutamento* - Será utilizado somente para cargos especializados, quando através do recrutamento interno não for encontrado o profissional desejado, pois as agências disponibilizam do método de recrutamento externo mais eficaz para escolher profissionais desse nível, proporcionando assim a empresa a execução apenas da seleção.

## 1.2 Classificação dos Cargos quanto ao Recrutamento

*Cargos não-qualificados* - Recrutamento externo (1º banco de dados, 2º anúncios em jornais)

*Cargos qualificados* -----1º Recrutamento interno,  
2º Recrutamento externo (1º banco de dados, 2º contatos com universidades/escolas/centros de integração empresa-escola\*, 3º anúncios em jornais)

*Cargos especializados* ----1º Recrutamento interno, 2º Recrutamento externo (agências de recrutamento)

\*estagiários

### OBSERVAÇÃO

O processo de recrutamento será executado por um estagiário em psicologia.

**Fig. 1.1 - Modelo de requisição de empregado**

---



---

<b>Requisição de Empregado</b>			
<b>Título:</b>			
<b>Reporta-se ao:</b> Gerente de Recursos Humanos			
<b>Divisão:</b> Recursos Humanos		<b>Departamento:</b> Recrutamento e Seleção	
Nº _____ / 2000		Emissão ____ / ____ / 2000	
De Departamento: Divisão:		Recebimento ____ / ____ / 2000	
<b>Departamento:</b>			<b>Código:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Código</b>	<b>Qualidade:</b>	<b>Clas.</b>
<b>Data da Saída</b>	<b>Registro</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>
____ / ____ / ____	_____	_____	_____
____ / ____ / ____	_____	_____	_____
____ / ____ / ____	_____	_____	_____
____ / ____ / ____	_____	_____	_____
____ / ____ / ____	_____	_____	_____
____ / ____ / ____	_____	_____	_____
____ / ____ / ____	_____	_____	_____
<input type="checkbox"/> Substituição <input type="checkbox"/> Aumento de Efetivo			
<b>Motivo do Aumento de Efetivo:</b>			
_____			
_____			
_____			
_____			
_____			

## 2. SELEÇÃO

A seleção em nossa organização, visara escolher o candidato certo para o cargo certo, para que possamos aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização.

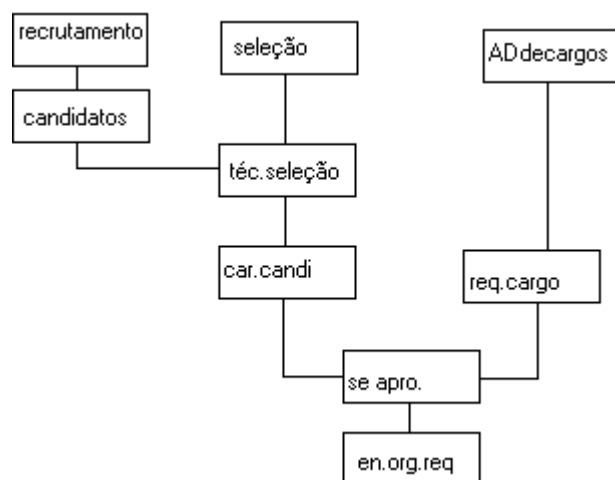
Devemos através da seleção solucionar também a adequação do homem ao cargo, como também a eficiência dele no cargo. Se todos os recrutados fossem iguais e tivessem as mesmas condições para aprender a trabalhar não haveria necessidade de se efetuar a seleção, mas na realidade temos varias diferenças físicas e psicológicas.

### 2.1 Seleção como processo de comparação

A seleção tem como uma das suas características o processo de comparação, pois ela necessita primeiro do requisito de cargo e segundo do perfil dos candidatos apresentados (**fig. 2.1**) para assim comparalos com o intuito de tornar a seleção um processo montado em bases científicas e estatisticamente definidas, recomendando o(s) candidato(s) aprovado(s) para o órgão requisitante, e a este caberá a escolha de rejeitar ou aceitar o(s) candidato(s).

O modelo usado será o de uma vaga para vários candidatos, e a aprovação ou rejeição se dará em comparação aos requisitos do cargo, caberá assim ao recrutamento trazer os candidatos para a vaga, ao analista de de cargos ser preciso e minucioso na elaboração de uma análise de cargo, e ao selecionador comparar os requisitos do cargo com os requisitos do candidato e aplicar as técnicas necessárias para a rejeição ou aprovação

**Fig. 2.1**



### 2.2 Técnicas de Seleção

## 2.2.1 Entrevista de seleção

Nossa organização vê com muito "carinho" esta etapa da seleção, pois é o momento de conversarmos com os candidatos de conhece-los e de dar-lhes oportunidade de expressar-se. Para isso temos de estudar com minuciosidade as etapas da entrevista.

### 2.2.1.1 Tipos de Entrevista

Usaremos em nossa organização os seguintes tipos:

1º-*Open-Ended* ou *Resposta Livre* (Fig. 2.2)

É padronizada quanto às perguntas ou questões, mas permitem respostas abertas visando proporcionar:

- Um conjunto de princípios para o uso na interpretação dos fatos obtidos.
- Meios para minimizar as distorções e os preconceitos do entrevistador

2º *Direta*

Padronizada apresentando questões estruturadas que assumem várias formas como escolha múltipla (verdadeiro/falso - sim/não - agrada/desagrada).

Usaremos o primeiro tipo pois apresenta-se mais eficiente para nossos objetivos, devendo o segundo tipo ser utilizado apenas em cargos especializados pôr apresentar respostas específicas.

<b>Tipo</b>	<b>Respostas</b>	<b>Questões</b>
Open-Ended ou Resposta Livre	<i>não-específicas</i>	<i>específicas</i>
Direta	<i>específicas</i>	<i>específicas</i>

### 2.2.1.2 Etapas da Entrevista

*Preparação*

Temos que estabelecer quais métodos, o objetivo da entrevista, os requisitos necessários ao cargo e informações sobre o candidato a ser recrutado.

*Ambiente*

Devemos seguir as seguintes recomendações:

As entrevistas serão feitas em nossas dependências, exceto para cargos especializados, onde será escolhido um local mais apropriado, para evitar possíveis aborrecimentos para a organização.

Nossa organização realizara suas entrevistas em:

- Local agradável, isolado e privado, em um ambiente saudável;

**Fig. 2.2 – Modelo de Entrevista Dirigida**

---

## Entrevista

**Título:** Entrevista Dirigida

**Reporta-se ao:** Seleccionador

**Divisão:** Recursos Humanos      **Departamento:** Recrutamento e Seleção

- 1) O que mais o atrai o no cargo para o qual está se candidatando?
- 2) O que você mais gosta na empresa “X” ?... O que você gostava menos?
- 3) Qual a avaliação que você faz da empresa “Y” ?
- 4) Fale das atividades desenvolvidas na empresa “Z”.
- 5) Faça um relato das atividades desenvolvidas da primeira até a ultima empresa em que trabalhou.
- 6) Fale-me de suas maiores realizações profissionais.
- 7) Qual o cargo que você mais gostou? Qual o que você menos gostou?
- 8) O que você considera importante na empresa para um bom desempenho profissional?
- 9) Quais são suas metas de carreira?
- 10) Como você mantém subordinados motivados e produtivos?
- 11) Qual o livro, filme ou peça que você assistiu e que mais gostou?
- 12) Quais as matérias escolares que você mais gostava?
- 13) Fale-me de como é você no trabalho?
- 14) O que você pode fazer pôr nossa empresa?
- 15) Quais suas características mais positivas?

- Entrevistar sempre na hora marcada, sem atrasos;
- Não aceitar quaisquer interrupção durante a entrevista;
- Quando houverem muitos candidatos a serem entrevistados, devera ser providenciado uma sala de espera que acomode a todos com conforto (para cargos administrativos, não poderá haver encontro entre os candidatos, ao menos que o selecionador estipule atividades em grupo).
- Processamento da entrevista:  
Dirigida - Para cargos administrativos  
Livre - Para os demais cargo

Nos cargos administrativos usaremos a entrevista dirigida, pois é a opção que mais irá atrair informações sobre o candidato, nos demais cargos usaremos a entrevista livre, pois pôr não ser tão específica, deixaria nosso entrevistador muito limitado, sendo que para este cargo toda informação que o candidato passar ajudara o requisitante a decidir sobre a vaga.

#### *Encerramento*

- Passar informações sobre o procedimento do candidato;
- Explicar como se dará o processo final, ou passar telefone e fax para o candidato.

#### *Avaliação*

- Se dará logo após a saída do candidato;
- Completar folha de avaliação.

#### *Normas.*

- Permite ao candidato a maior segurança possível para ele se expressar;
- Use sempre um "quebra-gelo";
- Faça um roteiro para iniciar a entrevista

### **2.2.2 Provas de teste de conhecimento ou de capacidade**

As provas quando necessárias serão realizadas de forma escrita e prova prática quando o cargo exigir, ex: teste prático em microcomputador para o candidato a operador de micro júnior.

*Provas Gerais* - Para cargos não-qualificados;

*Provas Específicas* - Para cargos qualificados e especializados, levando em consideração a área de atuação do candidato;

*Provas Mistas* - É a forma que usaremos para a aplicação de testes.

### **2.2.3 Testes Psicométricos**

O selecionador (psicólogo) usara quando precisar de uma melhor base para que sua conclusão seja precisa e segura, porém a objetivos que terá que alcançar com esses testes.

Determinar o fator:

Fator V - Aptidão verbal (envolvem leitura, sentenças desordenadas, etc);



- Fator W - Facilidade de falar;
- Fator N - Rapidez e exatidão em calcular números;
- Fator S - Habilidade para visualizar relações especiais em 2 ou 3 dimensões;
- Fator M - Facilidade de memorização { visual (imagem/símbolos), auditiva (palavras ouvidas/sons/músicas)};
- Fator P - É a aptidão burocrática;
- Fator R - Raciocínio (concreto, dedutivo ou abstrato).

**Fig. 2.3 - modelo de teste psicométricos**

Nome:										Data / /		
Teste Psicométrico												
Fator	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
G												
V												
W												
N												
S												
M												
P												
R												

### 2.2.4 Testes de Personalidade

Será realizado pelo psicólogo de empresa que buscara através dos testes avaliar e identificar aspectos relacionados com sua estrutura de personalidade, enfocando funções básicas como afetividade, criatividade, equilíbrio emocional, agressividade, fatigabilidade, depressão, ritmo, ambição e intelecto. Usaremos o PMK, que se baseia no princípio do movimento expressivo, ou seja a postura muscular e um reflexo das características de personalidade.

### 2.2.5 Técnicas de Simulação

Pôr ser eficaz somente em cargos especializados (que faremos pôr agências de recrutamento) assim ficara a critério dela o uso ou não.

## 3. INTEGRAÇÃO

Tem como objetivo levar o participante a assimilar de maneira rápida a cultura da organização.

Segundo a tabela "Y"

Assuntos a serem passados pelo funcionário do RH*	a) A missão e os objetivos básicos da organização; b) A política; c) A estrutura organizacional (o que cada departamento ou setor faz); d) Dias dos pagamentos salariais; e) Benefícios sociais oferecidos; f) Horário de trabalho; g) Apresentação ao seu superior.
---	--

\* esse funcionário pode ser um estagiário

Tarefas a serem feitas pelo seu supervisor	a) Os principais produtos ou serviços; b) Regras e regulamentos; c) Procedimentos de segurança; d) As responsabilidades confiadas; e) Tarefas e objetivos do cargo; f) Visual geral do cargo; g) Apresentação aos colegas.
--	--

Este processo durará em média de 1 a 2 dias estendendo o acompanhamento em no máximo uma semana

## **4. ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS**

### **4.1 Descrição e Especificação**

Temos que na descrição relacionar as tarefas, deveres e responsabilidades do cargo, sendo que na especificação relacionar os requisitos necessários ao ocupante.

### **4.1.1 Descrição**

- O que faz?
- Quando faz?
- Como faz?
- Pôr que faz?

### **4.1.2 Análise**

- Especificar os requisitos mentais* (instrução essencial, experiência, iniciativa e aptidões necessárias);
- Requisitos físicos* (esforço físico, concentração e compleição física necessária);
- Responsabilidades* (pôr supervisão de pessoal, pôr materiais e equipamentos, pôr métodos e processos, pôr dinheiro e títulos ou documentos, pôr informações confidenciais e pôr segurança de terceiros);
- Condições de trabalho* (Ambiente e riscos envolvidos).

## **4.2 Métodos de Descrição e Análise de Cargos**

### **4.2.1 Observação Direta**

- Coleta dados através da observação visual das atividades do ocupante pelo analista de cargos;
- Ativa participação do analista enquanto a participação do ocupante inativa.

#### **APLICAÇÃO**

Será aplicados para cargos não-qualificados pois não requer a paralisação do ocupante do cargo, fácil identificação do sistema O que faz?, Como faz?, Por que faz?.

### **4.2.2 Método do Questionário**

- Coleta dados sobre um cargo através do preenchimento de um questionário;

-Participação ativa do analista (quando faz o questionário) e ativa do ocupante do cargo (quando ele preenche).

#### *APLICAÇÃO*

Será aplicado em cargos qualificados e especializados, pois requer interpretação, é também um método econômico e com relativa rapidez.

### **4.2.3 Métodos Mistos**

São combinação dos dois métodos de análise.

#### *APLICAÇÃO*

Cargos não-qualificados - Observação direta com ocupante e entrevistas com o superior.

Cargos qualificados e especializados - Questionários e observação direta com o ocupante e o superior.

#### *OBSERVAÇÃO*

O método misto será usado quando o analista quiser uma análise mais profunda a respeito do cargo e se assim quiser e estiver preparado poderá usar também o método de entrevista

### **Anexos 3 modelos de Descrição de Cargo**

**Fig. 4.1 – Modelo de descrição para cargo não-qualificado**

---

## Descrição de Cargo

**Título:** Motorista

**Reporta-se ao:** Gerente de Recursos Humanos

**Divisão:** Recursos Humanos

**Departamento:** Serviços Gerais

### Objetivo

Responder, pelo transporte de clientes, funcionários e/ou pequeno/médios volumes e documentos, utilizando-se de veículo da empresa, a fim de atender as necessidades de retirada ou entrega dos mesmos.

### Principais Atribuições

- Dirigir veículos para transporte de clientes, funcionários e/ou pequenos/médios volumes e documentos, obedecendo horários e itinerários preestabelecidos.
- Manter o veículo sob suas responsabilidades em perfeitas condições de funcionamento.
- Executar outras tarefas correlatadas e/ou as que fazem parte do processo de Qualidade, sempre que necessário.

### Competências Técnicas

- Formação: Ensino Fundamental completo com carteira de habilitação.
- Experiência mínima de 2 anos
- Conhecimentos e interpretação de mapas de trânsito, opções de trajeto dentro de Sorocaba e/ou Jundiaí, Campinas, Ribeirão Preto e grande São Paulo, e Código de Trânsito.

**Fig. 4.2 – Modelo de descrição para cargo qualificado**

---

## Descrição de Cargo

**Título:** Auxiliar de Escritório  
**Reporta-se ao:** Gerente de Recursos Humanos  
**Divisão:** Recursos Humanos                      **Departamento:** Administrativo

### **Objetivo**

Digitar textos, elaborar relatórios usando OFFICE 2000, manter arquivos, despachar correspondência e auxiliar nas operações diversas

### **Principais Atribuições**

- Coletar dados a serem colocados em gráficos.
- Elaborar relatórios diversos, memorandos e avisos para funcionários
- Arquivamento de notas e duplicatas.
- Controlar o recebimento de produtos de estoques, e também controlar materiais de expediente.
- Executar outras tarefas a critério de seu supervisor.

### **Competências Técnicas**

- Formação: Ensino Médio mais técnico em administração ou informática
- Experiência mínima de 1 ano.
- Conhecimentos de informática a nível de usuário.

**Fig. 4.3 – Modelo de descrição para cargo especializado**

---

### **Descrição de Cargo**

**Título:** Analista de cargo  
**Reporta-se ao:** Gerente de Recursos Humanos  
**Divisão:** Recursos Humanos                      **Departamento:** Aplicação de RH

### **Objetivo**

Coleta e desenvolve informações de análise de cargo através de entrevista, questionário, análise do conteúdo da auto-avaliação, proporciona a outros especialistas em RH informações necessárias, trabalhando a maior parte do tempo em escritório moderno, algumas vezes afasta-se do local de trabalho para a coleta de dados.

### **Principais Atribuições**

- Projetar programas de análise de cargos.
- Elaborar questionários para coleta de informações sobre cargos.
- Interagir com trabalhadores, supervisores e pares.
- Escrever descrições e especializações de cargo.
- Relatar riscos de Segurança, para o gerente de área e departamento de segurança.
- Verificar todas as informações sempre utilizando mais de uma fonte.
- Executar outros deveres designados pelos supervisores.
- Atenção visual, iniciativa e engenhosidade, são obrigatórias já que o cargo recebe supervisão geral, pois devem exercer julgamento sobre características do cargo que deve ser enfatizado, cargos que devem ser estudados e métodos usados na coleta de dados.
- Livre arbítrio em decisões.
- Analisar e sintetizar grandes quantidades de informações mostradas em descrições, especificações e padrões de cargo.

### **Competências Técnicas**

- Formação: Curso Superior
- Experiência: 1 ano como estagiário em análise de cargos, ou 2 anos em alguma outra área de RH
- Fácil comunicação, tanto oral como escrita, capacidade para resumir contidamente os dados do cargo.
- Conhecimentos em informática a nível de usuário, porém desejável conhecimento em programação para elaboração de programas ligados ao cargo.

## **5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Por que avaliar?

Avaliamos pois é uma ferramenta indispensável, para nossa ou qualquer outra organização. É o meio certo de se obter dados que servirão para darmos o treinamento, promoção e estimular a maior produtividade, visando benefícios para a organização, que poderá adequar o indivíduo certo para o cargo certo.

### **5.1 Sistema de Avaliação de Desempenho**

Em nossa organização formaremos uma comissão de Avaliação de Desempenho, que será formada pelos seguintes membros:

- Especialista em AD;
- Gerente de departamento;
- Chefe de seção;
- Supervisor de avaliação.

O sistema de avaliação deverá seguir os seguintes passos:

1º O especialista em AD deverá aplicar a de avaliação de desempenho pôr método misto;

2º Para cargos não-qualificados o especialista em AD deverá também passar o questionário para o supervisor do avaliado responder (**Fig. 5.1**); Para cargos qualificados e especializados, passar a auto avaliação (**Fig. 5.2**), pois este método só será eficaz se for aplicado em grupos com nível intelectual médio e com um grau de maturidade profissional:

-O supervisor tem como obrigação realizar uma entrevista com os funcionários para que os resultados sejam satisfatórios para a organização.

Para isso deverá criar uma corrente de confiança entre ele e o avaliado para que o analista de AD possa ter seus objetivos alcançados.

Pela entrevista deverá ser estipulado metas e objetivos, além:

-Dar ao subordinado idéia clara de seu desempenho, salientando pontos fortes e fracos mostrando desempenho esperado.

-Dizer o que está achando dele;

-Discutir sobre as providências e os planos para melhor desenvolver e utilizar aptidões do avaliado;

-Construir relações pessoais mais fortes entre superior e subordinado nos quais tenham condições francamente a respeito do trabalho para melhorá-lo no que for preciso.

Assim o analista de AD poderá:

-Identificar líderes competentes;



**Fig. 5.1 – Avaliação de Desempenho**

<b>Avaliação de Desempenho</b>	
<b>Título:</b> Avaliação de Desempenho <b>Reporta-se ao :</b> Avalista <b>Divisão:</b> Recursos Humanos <b>Departamento:</b> Aplicação	
<b>Nome:</b>	<b>Data</b> /   / 2000
<b>Cargo:</b>	<b>Seção:</b>

Defina sucintamente cada item, graduando-o com o seguinte critério	Critério	Ótimo	Acima da média			Média			Abaixo da média			Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0

<p><b>1. Desempenho da Função</b></p> <p>a) Produção: Quantidade de trabalho executado normalmente _____ [ ____ ]</p> <p>b) Qualidade: Exatidão e ordem no trabalho _____ [ ____ ]</p> <p>c) Conhecimento do Trabalho: Grau de conhecimento das tarefas _____ [ ____ ]</p> <p>d) Cooperação: Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas _____ [ ____ ]</p>
<p><b>2. Características Individuais</b></p> <p>a) Compreensão: Grau de apreensão de problemas, fatos e situações _____ [ ____ ]</p> <p>b) Criatividade: Capacidade de criar idéias produtivas _____ [ ____ ]</p> <p>c) Realização: Capacidade de efetuar idéias próprias ou alheias _____ [ ____ ]</p>
<p><b>3. Realização</b></p> <p>a) Ajustamento funcional geral: Adequação e desempenho da função _____ [ ____ ]</p> <p>b) Progresso funcional: Grau de desenvolvimento da função _____ [ ____ ]</p> <p>c) Assiduidade e pontualidade: Responsabilidade quanto a horários e deveres _____ [ ____ ]</p> <p>d) Saúde: Estado geral de saúde e disposição para o trabalho _____ [ ____ ]</p>

**Fig. 5.2 - Questionário de Auto-Avaliação**

## Auto-Avaliação

**Título:** Avaliação de Desempenho

**Reporta-se ao :** Avalista

**Divisão:** Recursos Humanos

**Departamento:** Aplicação

### Instruções de preenchimento

Este questionário tem como objetivo coletar dados acerca de todos os cargos da empresa, com vistas de estabelecer seu sistema de descrição e classificação de cargos. Sua colaboração é indispensável para o êxito desse trabalho. Por isso solicitamos seu empenho no sentido de responde-lo com todo interesse e brevidade possível.

Leia cuidadosamente o questionário antes de responder as perguntas.

Responda, com a maior precisão possível e não deixe perguntas sem respostas.

Descreva suas funções tal como as desempenha atualmente, ou seja, considerando o que faz e como faz. Utilize preferencialmente frases curtas e simples. Caso não entenda alguma pergunta consulte, consulte seu chefe.

Cargo : \_\_\_\_\_

Departamento/Divisão : \_\_\_\_\_

Nome do funcionário : \_\_\_\_\_

Data de preenchimento : \_\_\_\_\_

Descreva suas tarefas diárias. Procure indicar de forma sucinta o que é feito (as atividades em si: planejar, elaborar, executar, etc.); como é feito (recursos, equipamentos, impressos, etc.) e para que é feito (razões para a execução das tarefas.)

---

---

---

Descreva suas tarefas periódicas e sua frequência (semanal, mensal, etc.), da mesma forma como no item anterior.

---

---

---

Qual o nível de instrução que você considera o mínimo necessário para a execução das tarefas do cargo?

Qual o tempo mínimo de experiência que alguém com o nível de instrução indicado no item anterior necessita para desempenhar as tarefas do cargo?

Além de instruções gerais, que outros conhecimentos você considera indispensável para a execução de seu trabalho?

---

---

Quais tarefas você considera mais difíceis? Por quê?

---

Como seu superior controla seu trabalho?

---

Você tem responsabilidade pessoal sobre o manuseio, guarda ou liberação de dinheiro? Especifique o valor aproximado.

---

Quais as máquinas e equipamentos utilizado no exercício de suas funções?

---

O exercício de suas funções requer contato com pessoas de outros departamentos? E de outras organizações?

---

O exercício de seu cargo requer manipulação de dados ou documentos confidenciais?

---

Quais os erros que podem ser cometidos em seu cargo?

---

Quais poderiam ser as conseqüências desses erros?

---

Você supervisiona o trabalho de outras pessoas? Em caso afirmativo, informe o título dos cargos e o número de empregados.

---



---

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assinatura do superior

Assinatura do funcionário imediato

-Simplificar as avaliações de forma que os funcionários em ascensão sejam facilmente identificados como os melhores;

-Adequar a administração de salários;

-Armazenar informações para ações futuras, promoções, transferência ou desligamento;

-Identificar necessidade de treinamento;

Para assim melhorar o desempenho dos funcionários atuais e melhorar a seleção de novos funcionários.

3º Reunir os dois métodos e convocar os demais integrantes;

4º Analisar juntamente com o gerente de departamento e supervisor o resultado das análises;

5º Caberá ao supervisor marcar a entrevista.

## **6. TREINAMENTO**

Em nossa organização o treinamento dar-se-á da seguinte forma:

- 1º Se o resultado da AD indicar necessidade de treinamento, seja individual ou coletiva;
- 2º Pela integração do empregado à organização.

### **6.1 Necessidade de Treinamento**

#### **6.1.1 Necessidades Relacionadas a Problemas de Produção**

- COLETIVA* - Usaremos técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo ou seja, vamos passar orientações necessárias para o aperfeiçoamento. Será realizada fora do local de trabalho .
- INDIVIDUAL* - Também aplicaremos técnica orientada para o conteúdo, mas o local de treinamento será o local de trabalho. Usaremos o rodízio de cargos e treinamento em tarefas, sendo administrados pôr supervisores encarregados de passar informação.

#### **6.1.2 Necessidades Relacionadas a Problemas de Pessoal**

- COLETIVA* - Usaremos a técnica de treinamento orientada para o processo, assim vamos mudar atitudes, desenvolver atividades interpessoais e motivação. Local de treinamento externo.
- INDIVIDUAL* - Usaremos técnica de treinamento mista, visando mudar atitudes pessoais, seja ela relação interpessoal ou de motivação mas como também passar mais informação para que o treinamento sinta-se valorizado. Local de treinamento interno com possibilidade de participação do assistente social da empresa.

### **6.2 Integração do Empregado**

Visará a adaptação e ambientação inicial do novo empregado a empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar. Caberá ao seu chefe imediato transmitir a ele as seguintes informações:

- 1º A Empresa, sua história, desenvolvimento e organização;
- 2º O produto;
- 3º Direitos e deveres do pessoal;
- 4º As atividades sociais como empregado;
- 5º Normas e regulamentos;
- 6º Noções de higiene e segurança no trabalho;

- 7º O cargo a ocupar, natureza do trabalho, horários, salários, plano de carreiras;
- 8º Apresentação a funcionários do departamento, seção e superior;
- 9º Relacionamento com outros departamentos;
- 10º Descrição de seu cargo.

## **7. BENEFÍCIOS**

Nossa empresa oferecerá:

### **7.1 Benefícios legais :**

13º salário, férias , aposentadoria, Seg. acidente de trabalho, aux. Doença, salário família, salário maternidade, etc. Enfim, todos os benefícios exigidos pela legislação trabalhista.

#### *Observação:*

Não daremos horas extras, pois achamos pela Análise e Descrição de Cargos que o objetivo da empresa dara-se em horários normais de trabalho, mas se por ventura for necessário acumularemos em banco de horas.

### **7.2 Benefícios espontâneos:**

#### 1- Alimentação:

- Restaurante e bar.
- Lanches nos seguintes horários: das 5:30hs às 8:30hs, das 15:30hs às 16:30hs e das 23:30hs às 0:30hs.
- Refeições nos seguintes horários: das 11:00hs às 14:00hs e das 19:00hs às 22:00hs.
- Distribuição de gêneros alimentícios perante comprovação de necessidade.

#### 2-Atividades Recreativas:

- Associação de empregados.
- Clube.
- Colônia de Férias.
- Música ambiente, para clientes e funcionários.
- Reuniões de confraternização.

#### 3- Remuneração Adicional:

- Plano anual de gratificações.
- Prêmios por eficiência e eficácia por grupos ou indivíduo.

#### 4- Saúde:

- Convênio médico e odontológico completo para toda à família.
- Convênio com diversas famácias.

#### 5- Seguro de Vida:

- Válido durante todo o tempo em que o funcionário estiver na organização.

#### 6- Seguro Desemprego:\*

- Além do estabelecido por lei, o funcionário receberá durante 3 meses 50% do valor do salário que recebia. \*exceto em casos de demissão por justa causa

#### 7- Transportes:

- Condução própria para funcionários.
- Estacionamento privativo da empresa.

#### 8- Educação:

- Maternidade e pré-escola.

- Bolsa de estudo para os funcionários e seus filhos.
- Cursos de especialização.
- Plano de desenvolvimento para executivos.
- Programa de estágios.

9- Facilidades:

- Crédito aprovado.
- Desconto de 22% compra de mercadorias à vista e 14% nas compras de mercadorias à prazo.
- Agência Bancária dentro da empresa.

Daremos assim aos nossos funcionários toda a assistência necessária para que possa suprir suas necessidades, pois acreditamos que dessa maneira teremos funcionários que trabalhem melhor, satisfeitos a acima de tudo felizes.

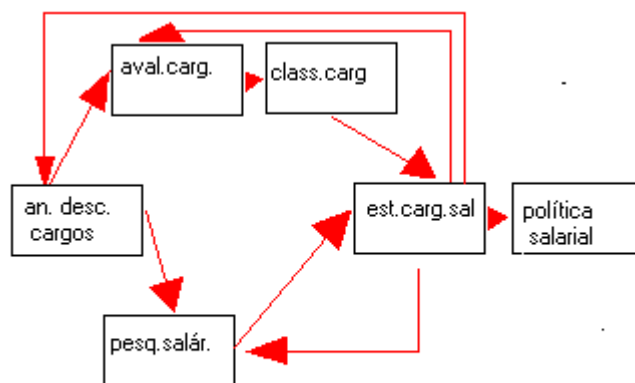
## **8. SALÁRIOS**

Nossa política salarial funcionara da seguinte forma:



- 1º Usaremos o método da comparação de fatores entre os três cargos (não-qualificado, qualificado e especializado) Atingindo o objetivo realizaremos a pesquisa salarial (fig. 8.1)., que será realizada pela própria organização.
  - Levaremos em consideração quais cargos a serem pesquisados (cargos de referencia) e companhias de mesmo seguimento, tamanho e região, que serão realizados em visitas a estas empresas e através de questionários.
- O sistema de informação abaixo será o melhor meio de se chegar a eficiência e eficácia de nossa política salarial.

**Fig.8.1**



Daremos reajustes coletivos quando nossa política salarial detectar uma defasagem em relação ao mercado externo e ao custo de vida.  
 Nossa remuneração será justa dando como eficiente a fórmula a seguir:

$$\begin{array}{c}
 \boxed{\text{POLÍTICA SALARIAL}} \\
 + \\
 \boxed{\text{BENEFÍCIOS}} \\
 = \\
 \boxed{\text{SATISFAÇÃO TOTAL DOS FUNCIONÁRIOS}}
 \end{array}$$

**Fig. 8.1 – Modelo de Pesquisa Salarial**

## Pesquisa Salarial

**Título:**

**Cia. Pesquisada:**

**Data:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

**Divisão:** Recursos Humanos

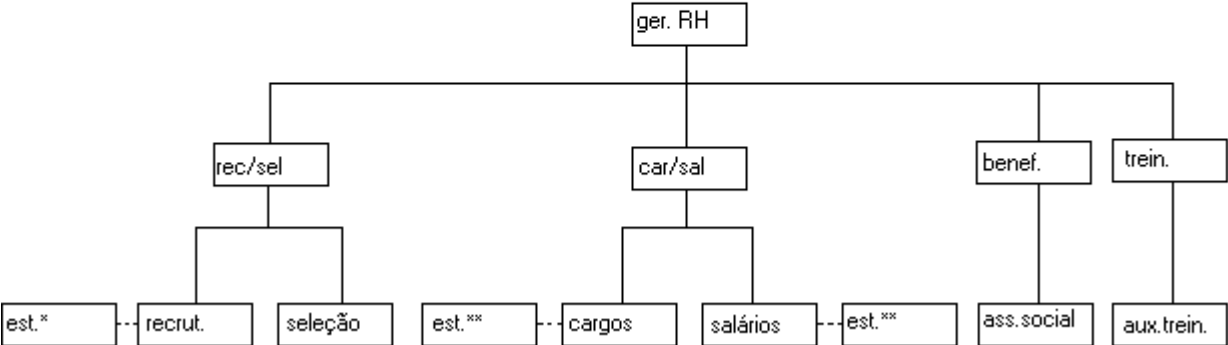
**Departamento:** Salários e Benefícios

**Descrição Sumária do Cargo:**


**Resumo:**

<b>Freqüência total:</b>	<b>Menor Salário:</b>	<b>Maior Salário:</b>	<b>Salário Médio:</b>
--------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

# Organograma RH



## **Bibliografia**

- Recrutamento de Pessoal  
João Bosco Lodi  
3ª Edição  
Livraria Pioneira Editora
- A Entrevista  
João Bosco Lodi  
8ª Edição
- Planejamento, Implantação, Manutenção de Sistema de Avaliação de Cargos  
Antonio Carlos Prado Jr.  
LTR Editora
- Recursos Humanos na Empresa  
Idalberto Chiavenato  
Volumes 2,3,4,5  
Atlas
- Remuneração, Benefícios e Relação Trabalho  
Idalberto Chiavenato  
Atlas
- Administração de Recursos Humanos  
Antonio Vieira de Carvalho  
Luiz Paulo do Nascimento  
Volume 1
- SAP Consultores Associados  
[www.sap.com.br](http://www.sap.com.br)  
Alexandre / Sebastião Perossi - Consultores