# Tipos de Liderança Processos Seletivos.

PSICÓLOGA: MÔNICA RAQUEL CUNHA AGUILAR PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

# **LIDERANÇA**Alguns conceitos:

\* "Processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção de um objetivo" (Rouch&Behling).

\*

"É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum" (Hunter).

\* "Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores" (MAXIMIANO).

\* Bowditch e Buono categorizam diferentes tipos de poder:

\* Poder de especialização: baseado no conhecimento de um indivíduo sobre questões relevantes.

\* Poder de referência: baseado no magnetismo e carisma pessoais.

\* Baldwin, Rubin e Bommer, ao tratar do tema sobre aplicação dos estilos de liderança, relacionando-os à inteligência emocional, mostram a proposta de Goleman na qual existem seis diferentes estilos de liderança.

\* Entre estes diferentes estilos de liderança, há quatro que criam o tipo de atmosfera e ressonância que engaja as pessoas e incrementa o desempenho:

- \* DIRETIVO; COACHING; CADENCIADOR e DEMOCRÁTICO:
- \* DIRETIVO: Considerado o estilo de liderança com o impacto mais positivo nas organizações, o líder dirigente tem uma visão clara de longo prazo e consegue mobilizar o time na direção certa para alcançar os resultados. Esse líder costuma dar o rumo e focar no objetivo final, deixando que cada indivíduo decida o que precisa ser feito para chegar lá.

- \* COACHING (TREINADOR): O líder treinador dedica seu tempo e esforços no desenvolvimento de pessoas. Sabe exatamente onde estão os pontos fortes e as oportunidades de melhoria de cada indivíduo da equipe e leva isso em consideração ao distribuir tarefas.
- \* **DEMOCRÁTICO:** O líder democrático envolve seu time na tomada de decisões e divide a responsabilidade com a equipe, pedindo opinião sobre o que deve ser feito para alcançar os objetivos da área ou da empresa.

\* CADENCIADOR (HARMONIOSO): Para o líder cadenciado, as pessoas estão em primeiro lugar. Ele cria um ambiente de harmonia no time e trata bem os colaboradores, pois acredita que o desempenho é consequência de um bom clima de trabalho.

\* Outros dois estilos são: COERCITIVO E MODELADOR.

- \* É a divulgação da vaga e a triagem de possíveis candidatos com base nos pré-requisitos do cargo (experiência profissional, escolaridade e outros). Pode acontecer em duas formas: o recrutamento interno e recrutamento externo.
- Recrutamento interno: Divulgação da vaga aos colaboradores que já atuam na organização oferecendo a possibilidade de promoção ou transferência, gerando oportunidade de crescimento.

\* Recrutamento externo: Divulgação da vaga ao público em geral, por meio de cartazes, internet, jornais, agências de emprego e até rádio, possibilitando a participação da comunidade em geral.

\* Um dos objetivos centrais dos processos de recrutamento de pessoal é atrair pessoas competentes que se adaptem permaneçam nos cargos para quais foram selecionadas. A atitude correta comunicação sobre as condições de trabalho na empresa para essa pessoa é apresentar com a mesma ênfase os aspectos positivos e os negativos do cargo.

\* Dentro da organização o fluxo de funcionários pode estar em constante mudança, pois pode haver entrada e saída de funcionários ou mudanças de setores o que pode ocasionar uma vaga em aberto. No preenchimento dessa vaga em aberto, a vantagem do recrutamento interno é pelo seu custo ser mais barato.

# ANÁLISE CURRICULAR

- \* Diante de um mercado cada vez mais competitivo, os recrutadores se acostumaram com o desafio de encontrar profissionais competentes e alinhados às necessidades da empresa em um curto espaço de tempo. Seja para uma nova posição ou reposição de uma vaga, a agilidade e precisão do RH são essenciais para a formação de equipes de alta performance.
- \* Dessa forma, os processos de recrutamento e seleção precisam ser otimizados, começando pelo gerenciamento adequado dos currículos.

## ANÁLISE CURRICULAR

- Muitos candidatos são eliminados na fase de análise curricular.
- Geralmente o currículo é analisado pela seguinte ótica:
- Analisam se o perfil do currículo se encaixa as necessidades da vaga.
- Analisam a estética do currículo.
- Analisam a cronologia e o crescimento profissional do candidato.

# ANÁLISE CURRICULAR

- Analisam a descrição das atividades e responsabilidades.
- Analisam as experiências e informações adicionais.



# Analisam se o perfil do currículo se encaixa as necessidades da vaga.

- \* A recomendação é dar atenção aos currículos com ao menos 70% de aderência ao perfil ideal, pois esses candidatos têm maior chance de atender aos demais pré-requisitos da vaga.
- \* Após essa seleção prévia, é preciso uma segunda análise, ainda mais minuciosa, a fim de identificar os verdadeiros talentos e, na sequência, agendar uma entrevista estruturada para confirmar as impressões do recrutador.

#### Analisam a estética do currículo.

\* Na análise curricular, o recrutador deve perceber a estética do documento de modo a avaliar o cuidado do candidato com a elaboração do currículo. Nesse sentido, é interessante observar a formatação, a distribuição das informações e o uso exagerado de cores e fontes, além, claro, de erros gramaticais. Esses itens podem confirmar a maturidade do profissional.

# Analisam a cronologia e o crescimento profissional do candidato.

- \* Durante a análise curricular, é fundamental reparar se o currículo apresenta uma ordem cronológica das experiências profissionais. Com esse histórico é possível determinar se há evolução, ou seja, se o candidato tem ocupado cargos de cada vez maior relevância durante sua trajetória. Isso indica competência e dedicação, elementos valiosos para o universo corporativo.
- \* Outro fator a ser observado é se as últimas experiências estão alinhadas à sua formação acadêmica. Essa informação mostra se o profissional está realmente investindo em uma carreira.

# Analisam a descrição das atividades e responsabilidades.

- \* Um currículo bem elaborado apresenta uma síntese das principais atividades e responsabilidades do candidato em empregos anteriores. Esse resumo demonstra as habilidades e dá sinais sobre o perfil comportamental desse profissional.
- \* Executar tarefas que extrapolam as obrigações básicas da função indica pró-atividade e engajamento, bem como o envolvimento em projetos específicos e em equipes multifuncionais. Além disso, é uma boa oportunidade para o recrutador avaliar a capacidade do candidato de expor suas qualidades de maneira clara e objetiva.

# Analisam as experiências e informações adicionais.

- \* Na análise curricular, é importante considerar também experiências extracurriculares, como intercâmbios, estágios e participação em grupos de pesquisa acadêmica ou incubadoras de negócios. Essas questões reafirmam algumas características e atitudes do candidato, como interesse pelo aprendizado e o empreendedorismo corporativo.
- \* Além disso, é possível avaliar a cooperação com causas sociais e ambientais, voluntariado e disposição política, que transparecem algumas crenças e valores pessoais.

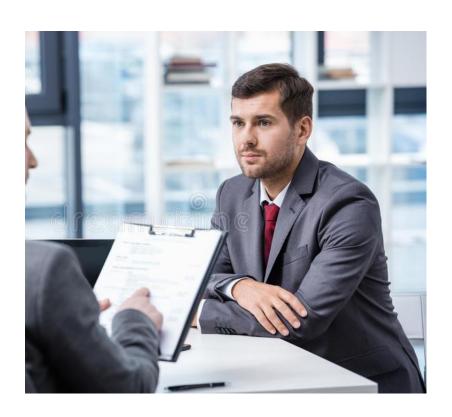
#### **ENTREVISTA**

- \* A entrevista de seleção, embora seja uma técnica bastante subjetiva, é ainda a mais utilizada e a que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.
- \* Geralmente, as entrevistas são utilizadas para encontrar indivíduos que se ajustem à cultura e à imagem da instituição, visto que permitem conhecer características de personalidade e valores pessoais dos candidatos.

#### TIPOS DE ENTREVISTA

- \* ENTREVISTA ESTRUTURADA
- \* ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA
- \* ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
- \* ENTREVISTA SOBRE PRESSÃO
- \* ENTREVISTA COMPORTAMENTAL
- \* ENTREVISTA EM GRUPO
- \* ENTREVISTA PAINEL

#### **ENTREVISTA ESTRUTURADA**



\* Entrevista estruturada:
Apresenta um roteiro
previamente definido. A
entrevista estruturada é
exatamente um processo
conduzido de acordo com uma
ordem predeterminada. É
cuidadosamente planejada para
 extrair o máximo de
informações do candidato com
um mínimo de perguntas do
entrevistador. Em geral, a
estrutura seguirá a ordem
exemplificada a seguir:

#### ENTREVISTA ESTRUTURADA

- Cumprimento;
  - Introdução;
- Experiência de trabalho;
- Formação escolar;
- Atividades e interesses;
  - Descrição de pontos fortes e fracos;
  - Descrição do cargo, perguntas do candidato;
    - Encerramento.

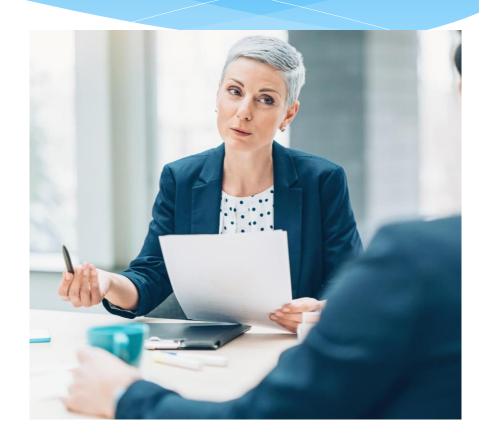


#### ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

É um tipo de entrevista mais espontâneo do que a entrevista estruturada;

Neste tipo de entrevista, o entrevistador tem um conjunto de questões predefinidas, mas mantém liberdade para colocar outras cujo interesse surja no decorrer da entrevista;

As questões pré-definidas são uma diretriz, mas não ditam a forma como a entrevista irá decorrer, na medida em que as questões não têm de ser colocadas numa determinada ordem nem exatamente da mesma forma com que foram inicialmente definidas;



## ENTREVISTA NÃO ESTRUTURADA



A entrevista não-estruturada é uma entrevista não-dirigida. É informal e dá maior abertura ao candidato. O entrevistador fará um esboço dos tópicos que serão abordados. Demonstrará interesse e empatia pelo candidato e iniciará a entrevista com perguntas gerais, não comprometedoras, tais como: Conte-me sobre seu último trabalho.

- \* O candidato é estimulado a falar sobre sua história pessoal e familiar.
- Foca nos planos futuros e expectativas do candidato.

### ENTREVISTA SOBRE PRESSÃO

\* A entrevista sob pressão (felizmente pouco empregada) pode ser uma experiênciá assustadora para o candidato inexperiente. O entrevistador deliberadamente cria uma atmosfera carregada, ameaçadora. Contradiz ou discute com o candidato, muda o rumo repentinamente e usa outras técnicas para deixar o candidato tenso. Ele fará uma ou mais perguntas hipotéticas, como por exemplo: O que você faria se .....?



#### **ENTREVISTA COMPORTAMENTAL**



\* Os funcionários passaram por uma entrevista que investigou os seus comportamentos passados em uma situação familiar da sua competência, pois levase em consideração que tais comportamentos poderão ser reaplicados no futuro, em situações semelhantes.

#### **ENTREVISTA EM GRUPO**

- \* Essa entrevista tem como objetivo avaliar vários candidatos de uma só vez e é muito comum em processos seletivos para vagas de estágio ou trainee em grandes empresas.
- \* Os recrutadores normalmente utilizam dinâmicas e jogos para fazer os candidatos interagirem entre si e analisam seu comportamento trabalhando em grupo, buscando identificar pessoas que se sobressaem.

#### ENTREVISTA PAINEL

- \* Diferentemente da entrevista em grupo, em que vários candidatos são entrevistados ao mesmo tempo, na entrevista-painel são vários avaliadores que conversam com um único candidato.
- \* O objetivo é avaliar o potencial contratado sob diversas perspectivas, abordando questões sobre o dia a dia da vaga em questão. Os entrevistadores incluem pessoas do departamento de RH, futuros colegas do novo contratado e seu superior imediato.

#### ALGUNS ERROS NA ENTREVISTA



Enviesamento por afinidade Interferências nas primeiras impressões Interferência na necessidade urgente de preencher a vaga Efeito de contraste – compararação (o menos pior) Efeito Halo

Ex: Não é permitido o posicionamento do selecionador em relação aos aspectos como religião e opção sexual.

# OUTRAS TÉCNICAS DE SELEÇÃO

\* PROVAS DE CONHECIMENTOS E CAPACIDADES

\* TESTES PSICOLÓGICOS

\* TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO – DINÂMICAS DE GRUPO

# OUTRAS TÉCNICAS DE SELEÇÃO

\* Segundo Chiavenato (2009), as técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento.



#### **PROVAS**

- \* As provas de conhecimento são utilizadas nos processos de seleção de pessoal para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos para o cargo ao qual se candidatam.
- \* É possível nivelar o conhecimento dos candidatos e não ficar à mercê apenas do que ele relata saber. Claro que, para receber um resultado fiel, o candidato deve estar confortável para responder o teste. Não é necessária a criação de um clima hostil ou de muita pressão.

### **PROVAS**

\* Ao classifica-las pela sua forma de aplicação, elas podem ser provas orais, escritas ou de realização.

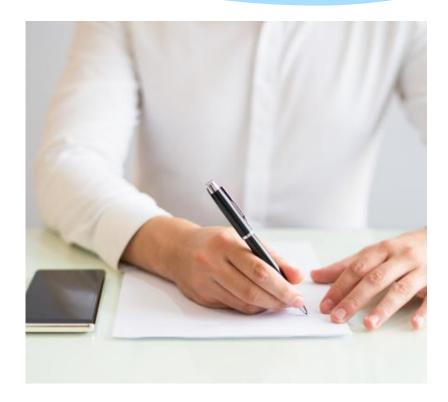


## TESTES PSICOLÓGICOS

- Uma fase que costuma gerar estranhamento nos candidatos a uma vaga de emprego é a do teste psicológico.
- \* Esses testes têm como objetivo conhecer a personalidade do candidato, assim como algumas das suas habilidades. Cada empresa escolhe o tipo de teste que mais se adeque ao cargo que precisa ser preenchido.
- \* Eles podem ser realizados durante a seleção de candidatos a uma vaga, pois permitem identificar se a pessoa tem condições de exercer determinada tarefa ou ocupar um cargo.

## **TESTES PSICOLÓGICOS**

- \* Geralmente, são feitos na mesma etapa das entrevistas e dinâmicas, complementando essa fase do recrutamento e revelando aspectos que não foram percebidos pelos selecionadores.
- \* Assim, é possível fazer uma contratação mais acertada, escolhendo pessoas que tenham as características exigidas e se encaixe na cultural da empresa, diminuindo os índices de turnover.



## TESTES PSICOLÓGICOS

- \* Teste de personalidade
- \* Teste de QI (raciocínio)
- \* Teste de agilidade
- Teste de atenção
- \* Teste de ansiedade
- \* Teste de papel social
- \* Teste de afetividade
- \* Teste de relacionamentos
- \* Teste de produtividade



#### Dinâmicas de grupo:

- \* Kurt Lewin (dinâmicas de grupo).
  - \* Usadas em processo seletivo



\* Métodos de observação.

\* Dinâmica de grupo é uma ferramenta muito utilizada dentro de empresas, escolas ou organizações para avaliar alguns aspectos do grupo como: entrosamento e integração das pessoas, papéis sociais, onde estão os núcleos de conflitos, autoavaliação funcionários, feedback do orientador etc...

Pode demandar um pouco mais de tempo do que uma entrevista individual.

O orientador pode avaliar com rigor o comportamento de cada candidato.

Os candidatos se comportam com mais naturalidade do que uma entrevista.

Ampliar o conhecimento, individual, coletivo, enriquecendo seu potencial e conhecimento.

Serve para observar se o candidato possui características importantes para trabalhar bem em equipe.

Desenvolver um processo coletivo de discussão e reflexão.

Possibilita criação, formação, transformação e conhecimento, onde os participantes são sujeitos de sua elaboração e execução.

## REFERÊNCIA

RIBAS, Andreia; SALIM, Cassiano. Gestão de pessoas para concursos. Brasilia: Alumnus, 2013.