

# **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).

# LIDERANÇA

- \* 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.

# LIDERANÇA

- \* 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:

# LIDERANÇA

\* 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.

# LIDERANÇA

- \* **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.

# LIDERANÇA

- \* **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.**

# O QUE É RECRUTAMENTO?

- \* 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.



# O QUE É RECRUTAMENTO?

- \* 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.



# O QUE É RECRUTAMENTO?

- \* Um dos objetivos centrais dos processos de recrutamento de pessoal é atrair pessoas competentes que se adaptem ou permaneçam nos cargos para quais foram selecionadas. A atitude correta na 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.

# O QUE É RECRUTAMENTO?

- \* 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.



# Analisa-se 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.

# Analizam 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.

# Analizam 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 experiência 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 leva-se 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 –  
comparação (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 adequa 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 cultura 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

## Dinâmicas de grupo:

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



# DINÂMICAS DE GRUPO

- \* 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 dos funcionários, feedback do orientador etc...

# DINÂMICAS DE GRUPO

---

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.



# DINÂMICAS DE GRUPO

**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. Brasília: Alumnus, 2013.