

## 4

# Recrutamento de pessoal

As pessoas são um dos recursos mais valiosos de uma organização. A eficácia de uma organização depende dos seus funcionários. Para que o trabalho seja de boa qualidade são necessários funcionários de boa qualidade. Uma organização que usa um processo de recrutamento justo e eficaz tem mais chances de empregar a pessoa certa para cada cargo. É improvável que uma organização com um processo de recrutamento precário recrute as pessoas certas, o que pode levar a um desempenho insatisfatório, projetos de baixa qualidade e possíveis riscos em áreas como a proteção infantil.

Esta seção examina o processo de recrutamento de funcionários, desde a identificação de uma nova função até a descoberta e o recrutamento da pessoa certa. É bom usar este processo não só com os funcionários efetivos, mas também, na medida do possível, para o recrutamento de funcionários eventuais e voluntários.

PASSOS	ATIVIDADES DO PROCESSO
1	Identificar a necessidade de recrutamento
2	Descrever o cargo (perfil do cargo)
3	Preencher um Formulário de Solicitação de Recrutamento
4	Decidir a classificação e o salário para o cargo
5	Anunciar o emprego
6	Selecionar os candidatos para a entrevista
7	Entrevistar os candidatos
8	Obter referências do candidato selecionado
9	Oferecer o emprego
10	Informar os candidatos entrevistados não selecionados
11	Abrir um arquivo de pessoal para o novo funcionário

## PASSO 1 Identificar a necessidade de recrutamento

O processo de recrutamento começa quando surge uma vaga. Esta pode ser para um novo cargo ou pode resultar da saída de um funcionário da organização. Para cada vaga, é importante que alguém com uma visão geral da organização pense sobre o seguinte:

- A função enquadra-se na missão, nos valores e no propósito da organização? Ela se enquadra na estratégia e na estrutura organizacional da organização?
- A função agregará valor à organização? As organizações devem investir verbas onde o impacto for maior.
- Como a função será financiada? As organizações devem sempre levar em consideração os custos de empregar funcionários no seu orçamento anual. Os custos são: custos de recrutamento; salário; benefícios; espaço de escritório; equipamento, como, por exemplo, computador; outros serviços.

O gerente de linha geralmente identifica a vaga dentro da sua equipe ou do seu departamento. Ele deve descrever o cargo, escrevendo um perfil do cargo. O perfil do cargo deve ser escrito independentemente de o cargo ser para alguém com contrato de trabalho ou para funcionários eventuais e voluntários.

## PASSO 2 Descrever o cargo – perfil do cargo

O perfil do cargo geralmente consiste em duas partes – a **descrição do cargo** e a **especificação pessoal**. Para descrever o cargo, é necessário fazer duas perguntas:

- Quais são as principais funções e responsabilidades do cargo? A resposta para esta pergunta constitui a descrição do cargo. A descrição do cargo descreve o cargo e as expectativas da pessoa no cargo e mostra de que maneira o cargo se enquadra no resto da organização.
- De que habilidades e qualidades a pessoa precisará para realizar o trabalho? A resposta para esta pergunta constitui a especificação pessoal. A especificação pessoal define o tipo de pessoa necessária e desempenha um papel importante no processo de seleção de pessoas para a entrevista. É importante que os requisitos da especificação pessoal estejam diretamente relacionados com as necessidades do cargo. Se os requisitos forem mais do que o que realmente é necessário para o cargo, alguém pode acabar desapontado e infeliz num novo cargo, em que não pode usar todos os seus dons.

### Descrição do cargo

Pense sobre as principais funções e responsabilidades do cargo e, com base nisso, escreva a descrição do cargo. Abaixo, sugerimos uma estrutura para a descrição do cargo.

#### Principal propósito do cargo

Até duas frases dizendo o porquê da existência do emprego. Por exemplo, o propósito para um cargo de administrador poderia ser "Para prestar apoio administrativo ao Diretor Financeiro."

#### Gerente de linha / Posição na organização

Esta seção mostra de que maneira o cargo se enquadra na organização. A que departamento o cargo pertence? Quem será o gerente de linha da pessoa no cargo? O cargo consiste em gerir outros funcionários? Se consiste, que funcionários? Com quem a pessoa no cargo trabalhará diretamente? Esta seção também deve mencionar as decisões que a pessoa no cargo poderá tomar sem ter que perguntar ao seu gerente de linha, como, por exemplo:

- A pessoa poderá recrutar e demitir funcionários?
- Quanto a pessoa poderá gastar ou permitir que outros funcionários gastem?
- A pessoa poderá ser encarregada de verbas? Em caso positivo, ela será responsável por que quantidade de verbas?

Por exemplo, para a função de Administrador, esta seção pode dizer: "Esta função pertence ao Departamento de Finanças e será gerida pelo Diretor Financeiro. A principal característica da função é realizar tarefas administrativas para o Diretor Financeiro. A função também consiste em prestar apoio administrativo ao Coordenador de Folhas de Pagamento durante a última semana de cada mês."

**Escopo do cargo** Esta seção é usada para identificar as principais atividades do cargo. Deve-se mencionar um máximo de oito atividades principais. Estas devem ser priorizadas em ordem de quanto tempo a pessoa no cargo passará realizando a atividade, começando com a atividade que exige mais tempo. Esta seção pode não ser necessária se houver apenas uma atividade principal.

Por exemplo, para o cargo de Administrador, talvez haja apenas duas atividades: prestar apoio administrativo ao Diretor Financeiro e auxiliar o Coordenador de Folhas de Pagamento com o pagamento dos funcionários.

**Obrigações e responsabilidades** Abaixo de cada atividade principal, faça uma lista das obrigações e responsabilidades específicas. Comece cada obrigação ou responsabilidade com um verbo. O quadro de verbos abaixo pode ser útil. Não há necessidade de descrever como o trabalho deverá ser feito.

Por exemplo, as obrigações e responsabilidades de um administrador poderiam ser:

- Cuidar do calendário do Diretor Financeiro
- Escrever atas precisas das reuniões de equipe e distribuí-las
- Fazer reservas de viagens para os membros da equipe.

Exemplos de verbos que podem ser usados para escrever as obrigações e responsabilidades

Aconselhar	Coordenar	Fazer	Organizar	Realizar
Apoiar	Criar	Fornecer	Manter	Receber
Apresentar	Cuidar	Garantir	Monitorar	Recrutar
Aprovar	Desempenhar	Gerir	Participar	Representar
Atualizar	Desenvolver	Implementar	Pesquisar	Selecionar
Auxiliar	Dirigir	Iniciar	Planejar	Supervisionar
Avaliar	Elaborar	Inspecionar	Possuir	Treinar
Compilar	Emitir	Intermediar	Preparar	Verificar
Concluir	Estabelecer	Liderar	Produzir	

## Especificação pessoal

Esta parte do perfil do cargo é usada para decidir se alguém possui as qualidades e a experiência certas para o cargo. A tabela da página 12 pode ser usada para a especificação pessoal.

- A coluna “essencial” contém o mínimo de qualidades e experiência necessárias para o cargo. Todos os candidatos devem ser julgados de acordo com estas qualidades e experiência. Se o candidato não satisfizer alguma delas, ele não poderá ser considerado para o cargo.
- A coluna “desejável” dá uma lista das qualidades e experiência que não são necessárias para o cargo, mas que seriam úteis. Se houver muitos candidatos que satisfaçam os requisitos essenciais, a coluna das qualidades e experiência desejáveis pode ser usada para selecionar um número menor de candidatos que podem ser convidados para uma entrevista.

ESPECIFICAÇÃO PESSOAL		
	ESSENCIAL	DESEJÁVEL
<b>Qualificações</b> O nível de instrução formal que permitiria a uma pessoa realizar a função com eficácia.	<i>Insira aqui as qualificações essenciais para o cargo.</i>	<i>Insira aqui as qualificações que seriam úteis para o cargo</i>
<b>Experiência</b> A quantidade de experiência que permitiria a uma pessoa realizar bem a função. Seja o mais específico possível. Por exemplo, um coordenador de água e saneamento poderia precisar de experiência como engenheiro hidráulico e de saneamento que tenha trabalhado em poços cavados a mão num contexto comunitário.	<i>Insira aqui a experiência essencial para o cargo.</i>	<i>Insira aqui a experiência que seria útil para o cargo.</i>
<b>Habilidades e competências</b> Habilidades tais como comunicação, apresentação e habilidades em informática, línguas, habilidades em priorização de trabalho e habilidades organizacionais e administrativas. Competências como saber lidar com a pressão, trabalho em equipe, iniciativa e competência para trabalhar com outras pessoas.	<i>Insira aqui as habilidades e competências essenciais para o cargo.</i>	<i>Insira aqui as habilidades e competências que seriam úteis para o cargo.</i>
<b>Qualidades pessoais</b> Aspectos do caráter de uma pessoa, tais como maturidade na sua fé cristã e se ela é acessível e flexível.	<i>Insira aqui as qualidades pessoais essenciais para o cargo.</i>	<i>Insira aqui as qualidades pessoais que seriam úteis para o cargo.</i>

### Estudo bíblico

Leia 1 Coríntios 12:1-11, Romanos 12:6-8 e 1 Pedro 4:10.

- *Que tipo de dons o Espírito Santo confere?*
- *Todos os cristãos possuem dons?*
- *Todos os cristãos possuem os mesmos dons?*
- *Para que servem os dons?*
- *De que maneira a nossa organização pode se beneficiar mais com os dons que os nossos funcionários possuem?*

- *Que funções na nossa organização poderiam se beneficiar com dons específicos?*

Observe que alguns dos dons estão relacionados com o caráter, ao invés da competência.

- *Por que o caráter é tão importante quanto a competência?*
- *Como podemos recrutar funcionários cristãos que possuam tanto competência quanto um bom caráter?*

Depois de escrever a descrição do cargo e a especificação pessoal, dê uma olhada no perfil do cargo e faça as seguintes perguntas:

- O perfil do cargo é realista?
  - Pergunte-se se será possível para uma pessoa realizar as tarefas e responsabilidades.
  - Certifique-se de que não haja tarefas demais ou muito pouco para fazer.
  - Pergunte-se se será possível encontrar alguém para fazer este trabalho. Se a variedade de tarefas for muito grande, pode ser difícil encontrar alguém com o conjunto certo de habilidades.

- O perfil do cargo está claro?
  - Pergunte-se se alguém que não conheça a organização será capaz de entender em que consiste o trabalho.
  - Uma descrição do cargo clara deverá atrair a pessoa certa para o cargo.
- Há oportunidades iguais para todos?
  - Certifique-se de que as perguntas feitas para a especificação pessoal podem ser aplicadas igualmente a todos os grupos sempre que possível. Por exemplo, verifique se a especificação pessoal não discrimina as pessoas por sexo ou deficiência.

## PASSO 3 Preencher um Formulário de Solicitação de Recrutamento

Uma vez que o perfil do cargo tiver sido escrito, é importante ter um processo em que os gerentes de linha solicitem oficialmente o novo cargo ao Departamento de Recursos Humanos ou à liderança da organização. Abaixo, sugerimos um modelo de solicitação de recrutamento.

SOLICITAÇÃO DE RECRUTAMENTO			
Título do cargo			
Local			
Gerente de linha			
Necessário a partir de	Data de início	Data de término (se não for um contrato efetivo)	
Motivo pelo qual é necessário (Explique o motivo no quadro apropriado)	Substituição para um cargo existente	Cargo novo, com motivos	
Como será financiado (marque com um X)	Verbas gerais	Verbas de um doador específico (por favor, especifique)	
Perfil do cargo	Em anexo?		
Proteção infantil	O cargo consiste em trabalho com crianças?		
Anúncios	Sugestões de locais adequados para anunciar o emprego		
Solicitado por	Nome	Assinatura	Data
Aprovado por	Nome	Assinatura	Data

## PASSO 4 Decidir a classificação e o salário para o cargo

Uma vez que o perfil do cargo tiver sido escrito e aprovado, será necessário decidir a classificação e o salário para o cargo. Para obter informações detalhadas sobre isso, veja a Seção 2.

## PASSO 5 Anunciar o cargo

Com a descrição do cargo, a especificação pessoal e o salário finalizados, é hora de avisar as pessoas sobre a vaga.

Há muitas maneiras de anunciar um emprego. Considere a possibilidade de enviar um anúncio por e-mail aos funcionários ou a outras organizações, colocar um anúncio num quadro de avisos de um escritório ou da comunidade e anunciar na internet ou nos jornais. Vale a pena escolher cuidadosamente locais onde haja maior probabilidade de que as pessoas com as habilidades e qualidades pessoais certas vejam o anúncio. Por exemplo, uma organização cristã poderia mandar o anúncio para as igrejas locais. Pode haver certos sites na internet que anunciem empregos relacionados com assistência em situações de desastre, desenvolvimento e trabalho de defesa e promoção de direitos. Muitas vezes, o melhor método é o de boca em boca.



Seja qual for o emprego que estiver sendo anunciado, os princípios para criar o anúncio são os mesmos. O anúncio de emprego deve ser claro e bem apresentado, pois pode ser a primeira vez que as pessoas têm contato com a organização. O anúncio deve dar as seguintes informações:

- **Breve descrição da organização** – que tipo de trabalho ela faz e onde; valores da organização.
- **De que forma a função** se enquadra na organização.
- **Local** de trabalho.
- **Em que consiste a função** – isto é retirado da descrição do cargo. Para chamar a atenção das pessoas, pode-se usar uma forma de tratamento personalizada, como, por exemplo, “Você deverá ser um comunicador excelente...”. A introdução do anúncio poderia ser escrita em forma de pergunta, como, por exemplo, “Você gosta de trabalhar com crianças?”.
- **Que tipo de pessoa** a organização está procurando – isto já foi estabelecido na especificação pessoal. Se uma organização cristã estiver procurando alguém que seja um cristão comprometido, isto deve ser dito no anúncio, se for legal e seguro fazê-lo.
- **Salário** – a faixa de salário para o emprego.
- **Data de início**, se a vaga precisar ser preenchida com urgência.
- **Prazo para a entrega das fichas de inscrição** – algumas organizações entrevistam candidatos assim que eles se candidatam para o emprego, mas é útil estabelecer um prazo para a entrega das fichas de inscrição e considerar um grupo de candidatos de uma só vez.
- **Como se candidatar** – algumas organizações fornecem uma ficha de inscrição, enquanto outras pedem o currículo acompanhado de uma carta. Algumas organizações permitem que as pessoas se candidatem a cargos através da internet. Outras preferem receber os pedidos de emprego por e-mail ou pelo correio.
- Se o emprego consistir no trabalho com crianças, a política de proteção infantil da organização deve ser mencionada.

### Estudo bíblico

Leia Gênesis 1:26-27.

- *O que estes versículos nos dizem sobre a maneira como Deus valoriza os seres humanos?*

Leia Gálatas 3:26-28.

- *Como Deus vê as pessoas no seu reino? Qual é a identidade delas?*
- *O que podemos aprender com isto ao recrutarmos funcionários?*

Leia Tiago 2:1-13.

- *O que esta passagem nos ensina sobre a discriminação?*
- *Por que devemos ter cuidado para não favorecermos algumas pessoas e não outras?*
- *O que podemos aprender ao recrutarmos novos funcionários ou com a forma que tratamos nossos funcionários atuais?*

### Ficha de inscrição

Pode ser útil fornecer uma ficha de inscrição porque é mais fácil comparar os candidatos e selecionar as pessoas para a entrevista se todos os candidatos se apresentarem da mesma forma.

Como as pessoas estão fornecendo informações pessoais nas fichas de inscrição, estas devem ser sempre tratadas como privadas e sigilosas. Isto deve ser dito claramente no topo da ficha de inscrição para tranquilizar os candidatos. Depois que a vaga for preenchida, as fichas de inscrição dos candidatos não selecionados devem ser mantidas somente se eles tiverem dito que desejam ser avisados se surgir outra vaga no futuro. Caso contrário, as fichas de inscrição devem ser destruídas para manter o sigilo.

### Conteúdo das fichas de inscrição

A tabela da página 42 sugere uma estrutura e um conteúdo para a ficha de inscrição.

O recebimento de todas as fichas de inscrição deve ser confirmado. Por exemplo, pode-se criar um e-mail padronizado para confirmar o recebimento das fichas de inscrição e outro modelo de e-mail para notificar, mais tarde, os candidatos que não foram selecionados. Porém, se o uso de e-mails não for comum e a probabilidade for de que muitas pessoas se candidatarão ao emprego, pode ser útil dizer no anúncio que, se o candidato não receber resposta da organização dentro de duas semanas após o prazo de entrega das fichas de inscrição, é porque ele não foi selecionado.

CABEÇALHO	EXEMPLO DE PERGUNTAS ou INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS
Cargo desejado	Título do cargo
Dados pessoais	Nome completo, endereço, e-mail, data de nascimento, nacionalidade
Disponibilidade	<i>Se for selecionado para o emprego, quando poderá começar?</i>
Escolaridade e formação	<i>Por favor, forneça informações sobre o seu grau de instrução e sua formação profissional. Para cada um, forneça as datas relevantes, escola/universidade, qualificação e nota.</i>
Histórico profissional	<i>Por favor, forneça informações sobre empregos anteriores. Para cada um, forneça as datas, empregador, tarefas e responsabilidades e motivo pelo qual deixou o emprego.</i>
Outras habilidades relevantes	<i>Por favor, forneça informações sobre outras habilidades relevantes que possui, como, por exemplo, habilidades em informática e línguas.</i>
Interesses	<i>Por favor, faça uma lista dos seus interesses, atividades e hobbies fora do trabalho.</i>
Referências	É útil pedir duas ou três referências, inclusive uma do empregador atual ou mais recente. As organizações cristãs podem querer que uma referência seja do líder da igreja do candidato.
Saúde	<i>A sua saúde é geralmente boa? Boa, satisfatória, ruim. Quantos dias de licença médica você teve no último ano?</i>
Vida e experiência cristãs (para organizações cristãs)	<i>Descreva o início e o crescimento da sua fé cristã, seu envolvimento na igreja local e como procura viver a sua fé em casa, no trabalho, na igreja e na sua vida social. Como você lida com os problemas e desafios na sua vida?</i>
Pedido de emprego	<i>Por que você deseja trabalhar para esta organização? Por que você acha que o seu histórico, sua formação, suas habilidades e sua experiência o equipam para este emprego? Na sua opinião, quais são os seus pontos fortes e fracos para este emprego?</i>
Declaração	Confirmo que, pelo que é do meu conhecimento, todos os fatos mencionados nesta ficha de inscrição são verdadeiros.  Assinatura: _____ Data: _____  As organizações cristãs também poderiam usar esta seção para perguntar aos candidatos se eles concordam com a base da fé da organização.

## Pedidos de emprego em aberto

Algumas pessoas talvez desejem registrar seu interesse em trabalhar para a organização sem se candidatarem para um emprego específico. Isto se chama pedido de emprego em aberto. Pode-se pedir a estas pessoas que preencham uma ficha de inscrição geral, para que se possa entrar em contato com elas caso surja uma vaga apropriada. Isto pode ser útil em locais onde, às vezes, é difícil encontrar funcionários adequados.



## PASSO 6 Selecionar os candidatos para a entrevista

Quando o prazo para a entrega das fichas de inscrição tiver encerrado, será a hora de examinar as fichas para selecionar os candidatos para a entrevista. Não se devem entrevistar todas as pessoas que se candidataram ao emprego porque:

- A ficha de inscrição freqüentemente mostra que a pessoa não é adequada para o emprego. Ao invés de entrevistá-los, deve-se dizer a estes candidatos que eles não foram selecionados.
- Raramente há tempo para entrevistar todos os candidatos. Uma entrevista geralmente dura uma hora. Assim, é possível fazer seis entrevistas num só dia. Portanto, é bom selecionar apenas quatro ou cinco pessoas para entrevistar.

O ideal é que as pessoas que selecionarem os candidatos para a entrevista sejam as mesmas que os entrevistarão. Os candidatos devem ser selecionados para a entrevista por mais de uma pessoa para garantir que haja imparcialidade.

Para selecionar os candidatos para a entrevista, compare cada ficha de inscrição com a especificação pessoal. O formulário abaixo pode ser usado para isso.

Transfira os critérios "essencial" e "desejável" da especificação pessoal para o formulário. Acrescente novas linhas para critérios adicionais. Na próxima coluna, escreva se o critério é essencial ou desejável. Depois, faça uma coluna para cada candidato. Pode ser útil dar um número a cada candidato, para evitar confusão, caso alguns deles tenham o mesmo nome. O formulário abaixo foi preenchido com uma especificação pessoal simples para o cargo de enfermeiro.

Título do cargo: <i>Enfermeiro</i>			CANDIDATOS		
			1 <i>Alice</i>	2 <i>Davi</i>	3 <i>Rute</i>
CRITÉRIOS DA ESPECIFICAÇÃO PESSOAL		ESSENCIAL / DESEJÁVEL			
Formação	<i>certificado de enfermagem</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>
	<i>diploma universitário</i>	<i>D</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2</i>
Experiência	<i>trabalho com pacientes com trauma</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>AC</i>	<i>2</i>
	<i>gestão de funcionários</i>	<i>D</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
Habilidades	<i>fala inglês</i>	<i>E</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
	<i>habilidades de informática</i>	<i>D</i>	<i>AC</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
Qualidades pessoais	<i>flexível</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
	<i>bom comunicador</i>	<i>E</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
TOTAL DE PONTOS: <b>Essenciais</b>			<i>9</i>	<i>X</i>	<i>9</i>
TOTAL DE PONTOS: <b>Desejáveis</b>			<i>1</i>	<i>X</i>	<i>4</i>

Examine as fichas de inscrição e, na coluna de cada candidato, dê pontos para cada critério de acordo com o sistema de pontuação abaixo:

Número de pontos	Descrição
2	Acima do critério
1	Certamente satisfaz o critério
0	Abaixo do critério, mas provavelmente pode ser treinado
AC	Abaixo do critério
?	Nenhuma prova apresentada, e impossível saber através das informações fornecidas

Ao dar pontos, é importante ser estrito. Não há por que entrevistar pessoas que talvez não sejam adequadas para o emprego. Se ninguém for bom o suficiente para ser entrevistado, é melhor anunciar o emprego novamente.

Depois de colocar cada candidato e seus pontos no formulário, risque fora qualquer candidato que tiver recebido “AC” ou “?” para algum critério “essencial”. Estes candidatos devem ser descartados. No exemplo acima, a ficha de inscrição de Davi teria de ser rejeitada, pois ele não possui nenhuma experiência no trabalho com pacientes com trauma. Embora Alice não possua habilidades de informática, a sua ficha de inscrição não será descartada porque as habilidades de informática não são essenciais para o emprego. Para os candidatos restantes, some os pontos de cada pessoa para os critérios “essenciais” e todos os pontos para os critérios “desejáveis”.

Com estes pontos, é possível ver quem realmente satisfaz os critérios essenciais e quem realmente satisfaz os critérios desejáveis. Passe algum tempo discutindo as informações contidas na tabela para decidir quais dos candidatos devem ser entrevistados para o emprego.

- Quando fizer isto, discuta apenas a capacidade dos candidatos para satisfazer os critérios. Tenha cuidado para não discriminar as pessoas por motivos de sexo, raça, deficiência, etc.
- Examine cuidadosamente a seção de empregos anteriores nas fichas. Verifique se não há períodos longos entre os empregos. Pode haver um bom motivo para estes períodos, mas isto só pode ser descoberto durante a entrevista.
- Pense sobre a probabilidade de o candidato permanecer no emprego. Por exemplo, se uma pessoa tiver tido vários empregos durante os últimos anos e nunca tiver ficado num emprego por mais do que alguns meses, é improvável que esta pessoa permaneça neste emprego por muito tempo. Isto significa que seria necessário gastar tempo e dinheiro para recrutar um substituto em alguns meses.

Se apenas uma pessoa satisfizer todos os critérios “essenciais” e, portanto, ela for a única que poderia ser selecionada para uma entrevista, assim mesmo, ela deve ser convidada para a entrevista. Algumas fichas de inscrição fazem com que a pessoa pareça perfeita para o emprego, mas, durante a entrevista, pode tornar-se óbvio que o candidato não seria adequado.

- As qualidades pessoais, como, por exemplo, ter uma atitude positiva e trabalhar bem em equipe, podem ser mais importantes que a experiência e as habilidades certas. As fichas de inscrição não mostram isso, mas as entrevistas sim.
- É comum que as pessoas exagerem suas habilidades e experiência na ficha de inscrição. A entrevista oferece uma oportunidade para fazer perguntas ao candidato face a face.

Ao recrutar funcionários, garanta que o processo seja justo e transparente. Tenha cuidado para não escrever seus pensamentos ou opiniões pessoais nas fichas de inscrição e garanta que tudo que for escrito seja justo e baseado em fatos. É importante estar preparado para explicar por que o candidato não foi selecionado.

Uma vez que os candidatos tiverem sido selecionados para a entrevista, entre em contato para convidá-los para uma entrevista ou para dizer-lhes que não foram selecionados. As cartas convidando os candidatos para uma entrevista devem incluir:

- a data e o local da entrevista, com um mapa.
- informações sobre quaisquer testes e apresentações que eles tenham de fazer na entrevista e a sua duração.
- documentos que precisarão trazer consigo, como, por exemplo, passaporte, visto de trabalho e diplomas.

## PASSO 7 Entrevistar os candidatos

O objetivo da entrevista é descobrir se alguém é adequado para um emprego. A entrevista proporciona uma oportunidade para se conhecer o candidato e explorar mais a fundo o que ele escreveu na sua ficha de inscrição.

As entrevistas geralmente devem ser realizadas dentro de uma ou duas semanas após a seleção dos candidatos. Procure uma data em que todos os entrevistadores possam comparecer e certifique-se de que será possível reservar um local adequado.

A boa prática é ter pelo menos dois entrevistadores presentes em cada entrevista. Geralmente, estes são o gerente de linha da vaga e um funcionário do Departamento de Recursos Humanos. Para garantir que as entrevistas sejam justas, um entrevistador nunca deve entrevistar um parente. Para as funções seniores, é uma boa idéia ter uma banca de entrevistadores maior, que inclua outro gerente sênior.

### Preparação para a entrevista

Cada entrevistador deve ler e se familiarizar com os papéis da entrevista, inclusive as fichas de inscrição das pessoas entrevistadas e as referências, se estas estiverem disponíveis. A banca de entrevistadores deve se reunir antes das entrevistas para preparar as perguntas que serão feitas. Estas perguntas devem estar relacionadas com a descrição do cargo, a especificação pessoal e as fichas de inscrição. Nas entrevistas, procure obter informações sobre:

- Os períodos entre os empregos
- Os motivos pelos quais a pessoa saiu de um determinado emprego
- A formação acadêmica relevante
- A experiência relevante para o emprego
- As competências pessoais.

Para garantir que haja justiça e consistência, certifique-se de que as mesmas perguntas sejam feitas a todos os candidatos, porém, lembre-se de que podem ser necessárias perguntas adicionais para explorar questões resultantes das respostas do candidato ou da sua ficha de inscrição. A página 47 traz dicas sobre como fazer perguntas.

Exploração de questões numa entrevista

**Experiência de trabalho** Ao investigar a experiência de trabalho profissional do candidato, peça exemplos específicos. Procure entender a maneira como o candidato realizou o trabalho e sua atitude em relação a este trabalho.

**Habilidades e competências** Peça ao candidato para dar exemplos específicos e mostrar que possui as habilidades e competências necessárias.

**Trabalho em equipe** Descubra se o candidato se enquadraria num ambiente de trabalho em equipe. Por exemplo:

- *Você acha fácil se adaptar aos estilos de trabalho de outras pessoas, especialmente quando estes estilos entram em conflito com a maneira como você prefere trabalhar?*
- *Na sua experiência anterior, como você demonstrou competência para se comunicar com eficácia?*

**Motivação** Procure descobrir até que ponto o candidato está comprometido com a organização e sua função perguntando-lhe por que deseja trabalhar para ela.

**Proteção infantil** (para uma função que inclua o contato com crianças) É importante ter certeza de que é improvável que o candidato maltrate crianças. As perguntas que podem ser feitas são:

- *Que experiência você possui na interação com crianças?*
- *Que tipos de comportamento em particular você evitaria quando está com crianças que não sejam os seus próprios filhos?*
- *O que você faria se estivesse preocupado com o comportamento de alguém em relação a crianças?*

Pode ser útil descrever uma situação imaginária de proteção infantil para descobrir como o candidato reagiria e para ver se há algo que ele precise aprender.

**Questões espirituais** (para organizações cristãs) Peça aos candidatos cristãos para descreverem sua relação com Deus, seu conhecimento da Bíblia e sua vida na igreja. Para os candidatos não cristãos, descubra como eles se sentem trabalhando para uma organização cristã.

Antes das entrevistas, a banca de entrevistadores deve entrar em acordo sobre quem será responsável por:

- presidir a entrevista
- dar as boas vindas ao candidato
- apresentar a banca de entrevistadores
- garantir que a entrevista termine na hora
- fazer as perguntas – cada entrevistador poderia ser responsável por uma série de perguntas.

## Na entrevista

Lembre-se de que as entrevistas são bilaterais. Enquanto a organização está avaliando a adequação do candidato para o emprego, o candidato está decidindo se quer trabalhar para a organização. O candidato geralmente estará nervoso, portanto, é importante fazê-lo ficar à vontade. Se o candidato estiver descontraído, será mais provável que ele dê respostas honestas e realistas para as perguntas. Aqui estão algumas dicas:

- Ofereça algo para beber ao candidato.
- Verifique se o candidato está sentado confortavelmente.
- Apresente todos os entrevistadores.

- Explique o formato da entrevista, inclusive quando o candidato fará a sua apresentação, se for o caso.
- É importante que as organizações cristãs comecem a entrevista com uma oração para pedir a Deus que dê a todos sabedoria e orientação.
- A primeira pergunta deve ser sobre algo com que o candidato provavelmente se sinta à vontade, como, por exemplo, seus interesses de lazer.
- Durante a entrevista, mostre interesse pelo que o candidato tem a dizer. Só interrompa se ele começar a dar respostas longas demais ou que não estejam diretamente relacionadas com a pergunta.

#### Dicas sobre como fazer perguntas

Há diferentes tipos de perguntas:

- **As perguntas abertas** incentivam o candidato a falar, como, por exemplo:
  - *O que o fez se candidatar a este emprego?*
  - *Descreva a situação quando ... Como você abordou a situação, e qual foi o resultado?*
  - *Dê exemplos de ...*
  - *Onde você mais aprendeu sobre ...?*
  - *Por que você fez essa escolha?* (Observe que as perguntas que começam com "Por que", às vezes, podem parecer agressivas.)
- **As perguntas fechadas** são boas para obter informações específicas e úteis se o candidato sempre der respostas longas ou irrelevantes para as perguntas. As perguntas fechadas geralmente têm respostas de uma só palavra, como "sim" ou "não". Por exemplo:
  - *Você gosta de trabalhar sozinho?*
- **As perguntas de continuidade** são úteis para investigar uma questão mais a fundo, como, por exemplo:
  - *Você disse que está familiarizado com programas de computador. Quais você já usou?*
  - *Com quais você está mais familiarizado?*
  - *Qual foi a tarefa mais difícil que você teve de realizar naquele emprego?*
- **As perguntas de resumo** ajudam o entrevistador a verificar se entendeu o que o candidato disse, como, por exemplo:
  - *Você disse que prefere trabalhar em equipe. Então, se entendi direito, ...?*

O que fazer e o que não fazer nas entrevistas

**O QUE FAZER**

- Deixe o candidato ser a pessoa que mais fala.
- Faça mais perguntas se precisar de esclarecimento ou mais detalhes.
- Peça exemplos práticos.

**O QUE NÃO FAZER**

- Não interprete ou espere que os outros entrevistadores tenham entendido algo que o candidato disse se você não tiver entendido. Se estiver em dúvida, faça mais perguntas.
- Não diga ao candidato que ele deu uma resposta “errada”. Se necessário, faça-lhe mais perguntas.
- Não faça perguntas sobre a família do candidato, a menos que ela esteja diretamente ligada à função, como, por exemplo, para descobrir se a família acompanhará o candidato, se houver necessidade de transferência.
- Não faça perguntas sugestivas, pois este tipo de pergunta tende a fazer suposições e pode forçar o candidato a dar uma resposta que, em outras circunstâncias, não daria. Por exemplo:
  - *Você não gostava do seu último gerente de linha, não é?*
- Não faça mais de uma pergunta de cada vez, pois isto pode confundir o candidato. Por exemplo:
  - *O que o fez decidir deixar seu emprego, e por que está se candidatando a um emprego aqui?*

É importante que cada entrevistador tome notas durante a entrevista, e que as notas da entrevista contenham o que foi dito, ao invés das opiniões do entrevistador. Por exemplo, seria melhor escrever “Não demonstrou nenhuma experiência em procedimentos de contabilidade” ao invés de “Não é adequado para trabalhar com contabilidade”.

Cada entrevistador pode usar uma lista de verificação para registrar as respostas do candidato, como a que se encontra abaixo. Os critérios são retirados da especificação pessoal.

LISTA DE VERIFICAÇÃO DO ENTREVISTADOR						
Nome do candidato:						
Critérios	Fraco	Satisfatório	Bom	Muito bom	Não demonstrou	Notas
Experiência em contabilidade		✓				Às vezes auxilia o coordenador de contabilidade na sua função atual.
Habilidades de informática				✓		Usa Microsoft® Word. Os colegas freqüentemente pedem ao candidato que os ajudem com este programa.
Etc.						
Etc.						

## Tarefas e testes

Além da entrevista, as tarefas e os testes são métodos úteis para avaliar os candidatos. As avaliações escolhidas devem estar de acordo com as habilidades necessárias para a função. As avaliações podem ser testes de computador, apresentações orais, exercícios escritos de língua, redação de cartas e testes financeiros. Não há necessidade de usar todos estes tipos de avaliação para uma só função, mas vale a pena usar um ou dois.

## Escolha do candidato

Nunca ofereça o emprego no final da entrevista. Mesmo que só um candidato esteja sendo entrevistado para o emprego, é importante que os entrevistadores se reúnam para ter certeza de que todos estão contentes com o recrutamento da pessoa para a função. O funcionário também pode precisar de tempo para decidir se vai querer aceitar o emprego se este lhe for oferecido. Se mais de um candidato estiver sendo entrevistado, é melhor esperar até que o último candidato tenha sido entrevistado para discutir sobre quem é a pessoa adequada para o emprego. Cada entrevistador deve consultar sua lista de verificação ao discutir sobre os candidatos, e a banca de entrevistadores deve preencher uma lista de verificação para cada candidato.

Se houver dois ou mais candidatos adequados para o emprego, os resultados das tarefas ou testes de avaliação devem ser levados em consideração. Se a banca de entrevistadores ainda assim não puder decidir entre eles, pode ser necessário convidá-los a voltarem para uma segunda entrevista. Se nenhum dos candidatos for adequado, será necessário anunciar o emprego novamente.

É importante marcar claramente na lista de verificação conjunta da entrevista os motivos pelos quais o candidato foi selecionado ou não. A banca de entrevistadores deve escrever as áreas em que o candidato selecionado precisa de treinamento ou apoio.

## PASSO 8 Obter referências

As referências desempenham um papel muito importante no processo de recrutamento. Muitas vezes, as informações dos empregadores anteriores são a melhor forma de entender como o novo funcionário se ajustará à função e à organização. As referências também devem mostrar quaisquer questões preocupantes.

Normalmente, as referências para o candidato ou candidatos mais adequados são obtidas após a entrevista. Embora ter as referências antes da entrevista possa ser útil, elas podem demorar muito tempo para serem obtidas.

As referências podem ser obtidas por escrito ou por telefone. Observe que as referências por escrito raramente dizem coisas ruins sobre as pessoas, porque as pessoas que as escrevem geralmente agem com diplomacia e pensam cuidadosamente sobre o que vão escrever. Ao examinar as referências, vale a pena observar se a pessoa que forneceu as referências evitou responder a alguma das perguntas. Pense se isto poderia ser por ela ter dúvidas sobre o candidato naquela área. É importante telefonar para as pessoas que forneceram as referências por escrito para conferir se são genuínas. As referências por telefone podem dar uma idéia mais realista de como é o candidato, pois as pessoas não precisam pensar muito sobre respostas diplomáticas para as perguntas. É importante tomar notas detalhadas do telefonema, para que possam ser consultadas mais tarde.

Se o emprego consistir no trabalho com crianças, faça perguntas sobre questões relacionadas com elas à pessoa que está fornecendo as referências. Isto ajudará a garantir que pessoas que abusem de crianças não tentem tirar vantagem de empregos desse tipo.

### Perguntas para a pessoa que está fornecendo as referências

As referências devem, primeiro, confirmar a relação do candidato com a pessoa que as está fornecendo – como eles se conhecem e há quanto tempo.

Há uma variedade de perguntas que podem ser feitas às pessoas que estão fornecendo as referências:

- Algumas perguntas devem estar relacionadas com o **cargo específico** ao qual a pessoa está se candidatando. Forneça informações sobre o cargo e os critérios de seleção à pessoa que vai fornecer as referências. Pode-se pedir a ela que dê sua opinião sobre a competência do candidato em relação a cada critério ou pode-se fazer uma pergunta mais geral sobre os pontos fortes e fracos em relação ao cargo.
- Algumas perguntas devem estar relacionadas com o **caráter** do candidato, tais como honestidade, pontualidade, relações com outros funcionários, como ele reage à crítica e ausência do trabalho.
- Deve-se perguntar se a pessoa que está fornecendo as referências **recomendaria** o candidato para o emprego.

Certifique-se de que todas as referências tenham sido recebidas e examinadas antes de oferecer o emprego.

## PASSO 9 Oferecer o emprego

Sempre que possível, o gerente de linha deve telefonar para o candidato selecionado para lhe oferecer o emprego. Não se deve esperar uma decisão imediata do candidato quanto a aceitar ou não o emprego, mas, sim, combinar um prazo para isso. Se o emprego exigir especificamente uma pessoa em bom estado de saúde, a oferta de emprego poderia depender de um exame médico bem-sucedido. Se o candidato não aceitar o emprego, pode haver uma segunda opção de candidato a quem o emprego poderia ser oferecido. Se não houver nenhum outro candidato adequado, será necessário anunciar o emprego novamente.

Após o candidato selecionado ter aceitado o emprego, deve-se combinar uma data de início. Deve-se preparar e enviar ao candidato um pacote de documentos.

### Pacote de documentos

O pacote de documentos contém todos os papéis necessários para que o candidato selecionado comece a trabalhar na organização.

Os seguintes papéis contidos no pacote de documentos devem ser assinados e enviados à organização para que sejam guardados no arquivo de pessoal:

#### FORMULÁRIO DE ACEITAÇÃO

Este formulário representa a aceitação oficial do emprego.



**CONTRATO DE TRABALHO**

As organizações devem usar um modelo de contrato padrão, verificado por um advogado qualificado, para garantir que ele satisfaça todos os requisitos legais nacionais. Todos os contratos de trabalho devem ser assinados pelo novo funcionário e pelo gerente de linha, e ambos devem ficar com uma cópia. Se for o caso, os contratos devem ser escritos na língua local além da língua nacional oficial. O contrato deve ser lido para os novos funcionários que não souberem ler. Consulte a Seção 3 para obter orientação sobre o que colocar num contrato.

**FORMULÁRIO DE DADOS MÉDICOS DE EMERGÊNCIA**

Este formulário pode ser consultado, se houver necessidade de informações médicas numa emergência.

**FORMULÁRIO DE DECLARAÇÃO**

Na ausência de um atestado de antecedentes criminais, os novos funcionários devem assinar um formulário de declaração, para dizer que não possuem antecedentes criminais.

**FICHA DE INFORMAÇÕES PESSOAIS**

As informações solicitadas poderiam ser: informações sobre a família e parente mais próximo, passaporte e carteira de identidade, dados bancários se o salário for pago através de uma conta bancária, informações sobre a igreja do funcionário.

Os seguintes papéis contidos no pacote de documentos são apenas para a informação do novo funcionário:

**CARTA DE OFERTA DE EMPREGO**

Esta carta deve dar ao novo funcionário todas as informações práticas do seu emprego, como, por exemplo, função, local de trabalho, salário e benefícios.

**MANUAL DO FUNCIONÁRIO**

O manual do funcionário descreve os termos e as condições gerais de trabalho e explica o ambiente de trabalho da organização. Se os termos e as condições forem diferentes para uma função específica, isto deve ser dito no contrato de trabalho. Consulte a Seção 3 para obter mais informações sobre como escrever um manual do funcionário.

## PASSO 10 Informar os candidatos não selecionados

Os candidatos não selecionados devem ser avisados assim que o candidato selecionado tiver aceitado o emprego. Não é necessário dizer por que eles não foram selecionados, mas esteja preparado para dar um feedback construtivo se solicitado. As notas da entrevista e os testes feitos pelos candidatos não selecionados devem ser guardados num arquivo durante o período exigido pela legislação local. Este arquivo pode ser útil se o candidato questionar a decisão ou solicitar um feedback sobre a sua entrevista.

## PASSO 11 Abrir um arquivo de pessoal

Deve-se abrir um arquivo de pessoal para cada novo funcionário. Este arquivo é sigiloso, e apenas o Departamento de Recursos Humanos e o gerente de linha devem ter acesso a ele. Portanto, ele deve ser guardado num armário de pastas trancado. O arquivo de pessoal deve conter todas as informações relevantes do funcionário. É importante que ele seja mantido atualizado, e é responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos ou do gerente de linha garantir que ele seja mantido de acordo com a legislação local.

O arquivo de pessoal de cada funcionário deve conter alguns dos seguintes documentos ou todos eles. A quantidade de informações mantidas dependerá da função da pessoa.

DADOS PESSOAIS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado civil, número de filhos e suas idades, se relevante</li> <li>• Data e país de nascimento</li> <li>• Endereço residencial</li> <li>• Telefone</li> <li>• E-mail pessoal</li> <li>• Dados da carteira de identidade, documentos de imigração, passaporte, visto e permissão de trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados para contato em caso de emergência e parente mais próximo</li> <li>• Dados sobre a igreja / líder da igreja do funcionário</li> <li>• Fotografia</li> <li>• Dados da carteira de motorista</li> </ul>
INFORMAÇÕES SOBRE O RECRUTAMENTO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de inscrição para o emprego ou currículo</li> <li>• Notas da entrevista para o emprego</li> <li>• Referências</li> <li>• Resultados dos testes de seleção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato de trabalho e carta de oferta de emprego</li> <li>• Atestado de antecedentes criminais</li> </ul>
INFORMAÇÕES EMPREGATÍCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico de trabalho</li> <li>• Notas e relatórios médicos e psicológicos</li> <li>• Registros de avaliações e desenvolvimento</li> <li>• Registros disciplinares</li> <li>• Notas e correspondência sobre questões empregatícias, tais como solicitações de licenças não remuneradas</li> <li>• Registros de doenças e ausências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros de salários</li> <li>• Registros de despesas</li> <li>• Dados da conta bancária</li> <li>• Dados referentes à previdência social e ao imposto de renda</li> <li>• Correspondência com agências e firmas externas, tais como bancos e advogados</li> <li>• Férias anuais</li> </ul>

## REFLEXÃO

- Que processo de recrutamento a nossa organização possui?
- Quais são os benefícios de um processo claro?
- Todos os cargos da nossa organização enquadram-se na missão, na visão e na estratégia da organização?
- Todos os cargos da nossa organização possuem uma descrição de cargo? Se não, quem seria responsável por garantir que cada funcionário possua uma?
- Onde a nossa organização anuncia as vagas de emprego? Há algum outro local onde poderíamos anunciar?
- Como as pessoas se candidatam a empregos na nossa organização? Deveríamos criar uma ficha de inscrição padrão se ainda não tivermos uma? Que informações esta ficha pediria?
- Quais são as desvantagens de entrevistar todos os candidatos para um emprego? Se selecionarmos apenas alguns candidatos para a entrevista, como podemos garantir que isto seja feito de maneira justa e consistente?
- De que maneira poderíamos melhorar os nossos processos de entrevista? Seria bom se os funcionários que participam das bancas de entrevista recebessem treinamento para garantir que encontremos as pessoas certas?
- Quais são os benefícios de obter referências para os candidatos selecionados? Há alguma maneira de melhorarmos este processo?
- Que informações fornecemos aos candidatos selecionados antes do seu primeiro dia de trabalho? Deveríamos criar um pacote de documentos para lhes enviarmos?
- Que informações a organização mantém sobre seus funcionários? Estas informações estão trancadas? Alguma destas informações é desnecessária? Há alguma informação que seria útil para a organização saber sobre seus funcionários?