

# Gestão avançada de Talentos Humanos

Lins, junho de 2010

Preparativos para a  
entrevista de  
emprego

## Entrevista Preparativos:

Prepare um ambiente próprio  
Não permita interrupções  
Leia os currículos antes  
Planeja o que perguntar (entrevista estruturada)  
Marque e cumpra os horários  
Receba bem o candidato  
Apresente-se  
Aplique o quebra-gelo

## Entrevista Preparativos:

Dê tempo para o candidato expor  
Sempre olhe nos olhos  
Preste atenção na linguagem corporal  
Não tenha pressa  
Ao encerrar, exponha os procedimentos seguintes

## Entrevista

### Comportamentos negativos:

Quando o ENTREVISTADOR :  
Quer ser o único a falar  
Não sabe ouvir  
É desorganizado  
Permite interrupções externas  
Fala baixo ou resmunga  
Faz muitas perguntas fechadas (respostas sim ou não)

## Entrevista

### Comportamentos positivos:

Quando o ENTREVISTADOR :  
Deixa o candidato à vontade  
Deixa o candidato falar  
Já leu o currículo e sabe sobre o candidato  
Sabe ouvir  
Conduz bem a entrevista  
Faz perguntas no momento certo  
Prepara relatório coerente

**Entrevista**

**Comportamentos candidato:**

Dicas gerais

“Executivos falam como contratam...”

É hora de fazer um Balanço

**Competências gerenciais a serem garimpadas**

Vale para quem procura... Vale para quem é procurado...  
Reflexionar sobre recrutamento e seleção... (2 lados)

Carreira por competência.....

Como está a sua?.....

Algumas perguntinhas chatas.....

O presidente encontra um empregado no elevador...  
Dois andares...  
Bom dia!  
Trabalha na empresa?...  
O que faz?

Competências a garimpar:

FOLHA DE SPaulo @empregos

Folha de SPaulo 7 fev 2010

**Estagiário:** Vivência acadêmica e pessoal é o que conta

**Trainee:** Empresas valorizam candidato bem informado

**Analista/Supervisor:** Entrevistador investiga potencial para ser chefe

**Gerente:** Experiência é requisito para conquistar posições

**Diretor:** Capacidade de assumir riscos é chave para a vaga

Garimpar....

Descobrir as habilidades, competências requeridas pelo cargo a ser preenchido:  
e/ou.....???

Conhecimento do trabalho...

Experiência na área....

Domínio de língua estrangeira...

Habilidades em lidar com crises...

Habilidades para orçamentos...

Liderança....

Informática...

Domínio de tecnologias...

**Ter competência apenas, não basta. –  
é preciso atitudes.**

**A síndrome do sapo**



**Faça-se notar**

Interagir com pessoas-chave  
Oferecer-se para trabalhos que não são seus  
Cuidar bem da equipe  
Buscar conhecer a empresa  
Ajudar quem precisa de ajuda  
Mostrar seu trabalho



Atitude - artigo

**Sucesso feito sob medida**



Em seu livro *Now, discover your strenghts* (agora, descubra seus pontos fortes), Buckingham e Clifton afirmam que toda pessoa **é capaz de fazer algo melhor que 10.000 pessoas ao lado**” (Maxwell, 2007, p. 19)

Já pensou o que isso significa?

**Bíblia: Mateus, 25 – 14 – parábola dos talentos**

**Todos temos competências – o importante é fortalecê-las...  
Melhorar onde já somos bons...**



Thomaz Édison – “se fizéssemos todas as coisas que somos capazes de fazer, ficaríamos literalmente surpresos conosco”

“A vida é uma bicicleta de 10 marchas. A maioria de nós tem marchas nunca usadas.”(Charles Schulz)

**90% of sucess is simply showing up**

Woody Allen (cineasta)



“Se você acredita ser um derrotado, você é.

Se você acredita **não** ter coragem, você **não** tem.

Se você gostaria de vencer mas acha que não pode, é quase certo que não vencerá.

As batalhas da vida nem sempre vão para o homem mais forte e mais rápido, contudo, mais cedo ou mais tarde, **o homem que vence é o que pensa que pode”**

Maxwell, 2007, p. 35



**Buscar alcançar o seu padrão de excelência.**

Afinal, todos nós temos potencial, pronto a desabrochar.

**Acreditar**

Acreditar em si mesmo - descobrir a habilidade ou a área em que tem mais competência e vencer as limitações auto-impostas.

Quando se acredita... Se desenvolve  
Quando não se acredita... há o bloqueio



**Faça mais**

**Não se atenha às suas funções...  
Seja “multifuncional”... polivalente...  
Interessar-se pela empresa por inteiro**

**Evite:**

**Ah! Isso não é meu trabalho!...  
Tome cuidado com os invejosos**



Conta uma lenda que certa vez...  
Uma serpente começou a perseguir um vagalume...  
Este, fugia rápido, com medo da feroz predadora... e a serpente nem pensava em desistir...  
Fugiu um dia e ela não desistiu... Fugiu dois dias e nada...  
No terceiro dia, já sem forças, o vagalume parou e disse para a cobra:  
Posso lhe fazer três perguntas?  
Não costumo abrir esse precedente para ninguém, mas já que vou lhe devorar mesmo, pode perguntar.

- Pertencço à sua cadeia alimentar?
- Não.
- Eu lhe fiz mal algum?
- Não.
- Então por que quer acabar comigo?
- Porque não suporto ver você brilhar...

“Pense nisso e selecione as pessoas em quem confiar...”

**Relacionamento interpessoal**

Habilidade de interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes.

**Administre seu tempo...**

- Reserve um tempo para planejar seu tempo...
- Reserve tempo para imprevistos...
- Delegue...
- Para ler os e-mail...
- Para entrar na internet...
- Para a família....

**Não haverá nenhum progresso se vocês continuarem a fazer as coisas exatamente da mesma forma, todo o tempo**

**A rotina corrobora o empobrecimento da carreira profissional ...**

**Questione-se diariamente...**

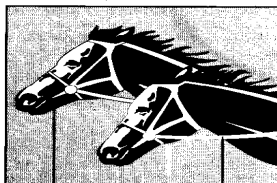
**pergunte todos os dias: o que posso fazer de diferente hoje...  
ou, por que tenho de fazer assim?....**

**Quebre a rotina...**

**abuse em não cair na rotina... mude a rota, o lado, o lugar de sentar... mude.**

**S U C E S S O**  
**É medido em centímetros**

**Para pensar...**

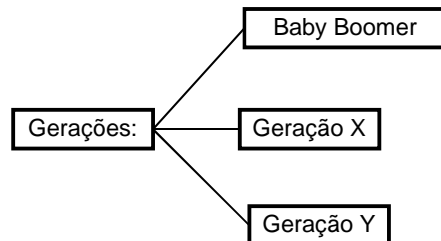


**1º Lugar**  
**US\$15,000**

**2º Lugar**  
**US\$5,000**



**Gerações diferentes:**



**Atenção para as particularidades das gerações.. diferenças entre as gerações....**

Como as pessoas lidam com a carreira:

46 a 64 anos (hoje)

### BABY BOOMERS

Para essa geração, que nasceu de 1946 a 1964, a empresa vem em primeiro lugar e a realização profissional está atrelada a empregos duradouros.

As pessoas trabalham em equipe, acreditam no poder da hierarquia  
Seguem à risca as políticas corporativas.

Como as pessoas lidam com a carreira:

BABY BOOMERS 46 a 64 anos (hoje)

Para essa geração, que nasceu de 1946 a 1964,

### Associam carreira ao dever

(sobra infelicidade, falta \$)

Para eles, o bom funcionário: chega no horário, obedece às normas, respeita o chefe...

Demissões: começaram a refletir se vale a pena esse "estilo"

Como as pessoas lidam com a carreira:

34 a 45 anos (hoje)

### GERAÇÃO X

Pessoas que vieram ao mundo de 1965 a 1976.

Essa geração testemunhou na família o impacto de perder o emprego no qual se planejou ficar a vida inteira. Elas detestam o estilo "viver para trabalhar" e valorizam a vida pessoal.

Como as pessoas lidam com a carreira:

GERAÇÃO 34 a 45 anos (hoje)

Pessoas que vieram ao mundo de 1965 a 1976.

Não concordam com a "doação total ao trabalho e valorizam a vida pessoal"  
Desejam encontrar 1 atividade profissional que lhes traga satisfação.  
Defendem ambiente de trabalho mais informal e uma hierarquia menos rigorosa

15 a 33 anos (hoje)

Como as pessoas lidam com a carreira:

### GERAÇÃO Y

Jovens nascidos de 1977 a 1995.  
Cresceram na época da globalização.  
Trabalham individualmente, com foco nos resultados. Processam informações rapidamente, são flexíveis.

Como as pessoas lidam com a carreira:

15 a 33 anos (hoje)

### GERAÇÃO Y

Jovens nascidos de 1981 a 1995.  
Geração DVD – Playstation...  
Videogame... Internet...  
Plugados...  
Estrategistas... Acostumados a fazer escolhas  
Processam informações rápidas  
E-mail para colegas = para presidente

Você S/A – ed. 74 – agosto de 2004  
Princípios de Marketing – Philip Kotler, p. 52  
HSM – 08/2006

Exame – ed 914 – 26/03/2008  
Época – junho 2007  
Vencer 05/2008

**São 3 gerações "disponíveis" no mercado...**

Os da geração Y são menos fiéis às empresas, preferem trabalhar com quem recompense em curto prazo. As empresas que aplicam sistemas de recompensa de longa duração terão dificuldades de reter talentos da geração Y

80 milhões de Boomers se aposentarão nos próximos 25 anos  
Disponíveis 46 milhões de Geração X  
Logo,  
a Geração Y será a dona da força do mercado  
Assim, as empresas precisam começar a se preocupar....  
HSM 57 jul-ago 2006

A força de trabalho no Japão vai ser reduzida em 11 milhões de pessoas – são os profissionais da geração Baby Boomer que reconstruíram o país após a 2ª Guerra Mundial e agora vão se aposentar.  
Você S/A – abril de 2008, p. 18

Empresas se esforçam para incorporar o universo cultural dos novatos, usando tecnologia em seus treinamentos.  
A **Nike** começou a fazer nos USA, em caráter experimental, um treinamento de vendas por celulares e outros equipamentos móveis.  
A **CiscoSystem** desenvolveu um jogo de computador para ensinar matemática binária, conhecimento fundamental ao seu negócio, aos funcionários.

Época, junho 2007, p. 121

A General Eletric (GE) introduziu novos incentivos (progressão salarial atrelada a metas)... 1/3 de seus funcionários = geração Y  
A Unilever reviu modelos... Estendeu a duração do programa de trainees de 2 para 3 anos (com chance de assumir gerências)

Não é mais possível recrutar, selecionar, contratar e reter talentos baseados naquilo que se gosta ou não...  
Baseado nos preconceitos...  
Baseado nos paradigmas...

Marta

Deixe a estrela partir

Procurar nos profissionais:  
Habilidades interpessoais superiores...  
Procurar as habilidades profissionais...

Quer saber como anda sua "carreira por competência"?

Responda a esta pergunta:  
O que você faz hoje... É

É \_\_\_\_\_ .... OU

É \_\_\_\_\_

**Entenda de finanças**

Pode ser um assunto chato, mas...  
 Se desejar se fazer notado, crescer...  
 A empresa precisa de alguém que pense nas perdas e ganhos financeiros...



Procurar nos profissionais:  
**Capacidade de trabalhar sob pressão...**  
 ...  
**Boa comunicação.....**

**Comunique-se bem**

Aprenda a falar e a ouvir novos públicos, como profissionais de outros países, de governo...  
 Não apenas aprender a língua, como os costumes...  
**Exquisito... Pinga....**

**Flexibilidade**

Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e ser capaz de rever postura diante de argumentações convincentes

**Negociação**

Capacidade de se expressar e ouvir o outro buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, com base no ganha-ganha

**Relacionar-se consigo**

Auto-desenvolvimento consciente  
 (leituras, cursos, aperfeiçoamentos, seminários, palestras, congressos)

**Criatividade**

Capacidade de conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas

**Cultura da qualidade**

Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos

**Planejamento**

Capacidade de obter resultados por meio de métodos que contenham: objetivos, metas, estratégias, medidas de desempenho e ferramentas para verificar performances.

Presença do acompanhamento e controle

**Tomada de decisões**

Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos

Gerar resultados

**Liderança**

Capacidade para catalisar os esforços grupais, estabelecendo clima motivador, formação de parcerias e desenvolvimento da equipe

**Capacidade de bom relacionamento...**

- Relacionamento com os pares
- Relacionamento com os departamentos
- Relacionamento com os clientes, fornecedores e profissionais
- Relacionamento com o chefe

**Chefe, você foi reprovado**  
**Que tipo de chefe você é?**

**Relacionamento com o chefe...****O uso da liderança é sustentada na autoridade?**

Quando se usa a liderança sustentada no poder = obriga-se às pessoas a fazerem a vontade do chefe, por conta da posição que ocupa.

Quando se usa a liderança baseada na autoridade, as pessoas fazem o que você quer, de boa vontade, por sua influência pessoal.

**“Talvez liderássemos melhor servindo”**

**James C. Hunter**

O monge e o executivo - p. 50

**Jesus Cristo mostrou isso muito bem...**

**Quanto mais servimos, mais bem-sucedidos somos**

**Pesquisa da Gallup (Você S/A, abril 2005)**

**2/3 dos funcionários que deixam seus empregos na verdade estão se demitindo de seus chefes e não das empresas.**

**“e a consequência é uma forte pressão, nas corporações, pela formação de líderes que atendam às novas demandas de profissionais. As organizações não podem perder seus talentos”.**

**A Consultoria Towers Perrin ouviu 85.000 funcionários (empresas de grande e médio porte do mundo):**

**70% dizem: chefes não transparentes nem honestos na hora de comunicar assuntos relativos à empresa**

**63% afirmam: o principal executivo de sua empresa é inacessível**

A Consultoria Towers Perrin ouviu 85.000 funcionários (empresas de grande e médio porte do mundo):

**61% responderam: o chefe resiste a novas idéias e formas de trabalho**

**60% acreditam: o chefe age segundo valores diferentes dos deles.**


Você S/A – agosto de 2006, p. 15

Prof. Adm. Irso Tófoli

Flexibilidade  
Liderança  
Negociação  
Relacionamento  
Criatividade  
Cultura da qualidade  
Planejamento  
Tomada de decisão  
Idiomas  
Tecnologia  
Etc.

Pontue cada um deles

Classifique os candidatos de acordo com a pontuação



Prof. Adm. Irso Tófoli


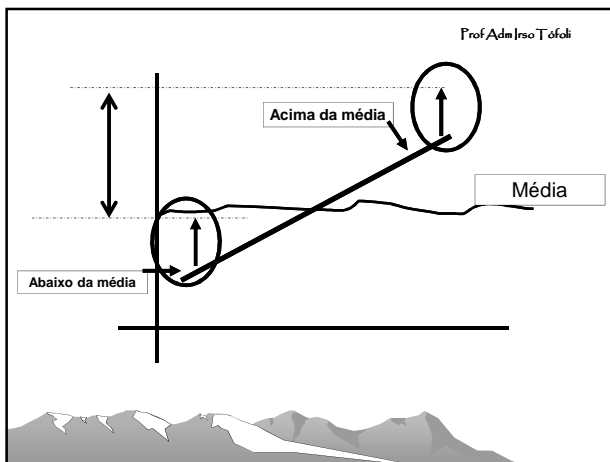
Onde você é bom?  
Onde você se destaca?  
O que você faz muito bem?

**v. tem que descobrir  
o seu estilo...  
e aperfeiçoar!**

**Pontos fracos: trabalhar neles só  
igual a média**

**Pontos fortes: descubra-os  
invista neles....**

**DESENVOLVA ONDE VOCÊ  
É BOM !**





Prof. Adm. Irso Tófoli

Não dá para ser bom em tudo...  
Escolha o seu foco

**“Conheço muitos que não puderam quando deviam, porque não quiseram quando podiam”**

François Rabelais – escritor e médico francês, século 16  
(Exame, agosto/2004, p. 19)



Prof. Adm. Irso Tófoli

Disponham... He! he! he!

**Irso Tófoli**  
**Rua Rio Branco, 1.362**  
**Lins, SP**  
**14-3523 5533**

[irsotofoli@uol.com.br](mailto:irsotofoli@uol.com.br)



Prof. Adm. Irso Tófoli

**Referências:**

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

BYHAM, W. C.; SMITH, A. B.; PAESE, M. J. **Formando líderes**: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GRAMINGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Pearson, 2004.

JOHNSON, M. **Vencendo a guerra dos talentos**: como obter e conservar as pessoas talentosas que você precisa. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

OECH, R. V. **Um toc na cuca**. 14. ed. São Paulo: 1998.

O'NEIL, M. B. **Coaching – treinando executivos**: como colocar os líderes frente a frente com seus desafios. São Paulo: Futura, 2000.

POUNDSTONE, W. **Como mover o Monte Fuji**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2005.

STEINBERG, H. **Governança corporativa**: pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Gente, 2003.

