

# Recrutamento, Seleção, Admissão e Desligamento

Administração de Recursos Humanos I  
3º Semestre de Administração Diurna  
Profª Ms. Máris de Cássia Ribeiro

---

---

---

---

---

---

---

---

<http://www.administracaovirtual.com/>

# Recrutamento

---

---

---

---

---

---

---

---

## Recrutamento...

O **recrutamento** abrange o conjunto de práticas processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. É a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Formulário de Requisição de Pessoal

O processo de recrutamento inicia-se com a **requisição de pessoal**, onde cada empresa tem seu **formulário próprio**.

O **formulário de requisição de pessoal** deve indicar:

- o motivo da requisição ( aumento de quadro ou substituição);
- Perfil desejado para o empregado a ser admitido;
- Outras informações como: cargo, horário de trabalho, salário previsto e data de emissão.

Obs: **Verificar as causas da substituição e em caso de aumento de quadro verificar a autorização.**

Ver Transparência: Formulário de Requisição de Pessoal.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Cadastro de Candidatos...

- **Todas as empresas mantêm um cadastro de candidatos, o qual é alimentado por currículos, indicações, apresentações, etc.**
- **Ao abrir uma vaga o ponto de partida para o recrutamento é a pesquisa nesse cadastro.**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Pesquisa no Cadastro...

- A **pesquisa no cadastro** é realizada a partir das características que se deseja para a pessoa que deve ocupar a vaga.
- **Onde deve realizar a pesquisa?**
- Banco de dados em computador com as informações importantes sobre os candidatos cadastrados com: nome, idade, experiência profissional e profissão;
- Pastas organizadas em ordem alfabética;
- Currículos em meio magnético.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Precedem o Recrutamento:

- A definição do perfil do candidato;
- A descrição da função;

---

---

---

---

---

---

---

---

## Definição do Perfil ...

- Cultura da empresa;
- Os valores da empresa;
- Ética e suas prioridades;
- O chefe: o qual o candidato vai se reportar.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Descrição da Função...

Esta é uma historinha sobre 4 pessoas:

- **Todo Mundo;**
- **Alguém;**
- **Qualquer Um;**
- **Ninguém.**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Descrição da Função...

- Havia um importante trabalho para ser feito e **Todo Mundo** tinha certeza de que **Alguém** o faria.
- **Qualquer Um** poderia fazê-lo, mas **Ninguém** o fez.
- **Alguém** se zangou, porque era um trabalho que **Todo Mundo**.
- **Todo Mundo** pensou que **Qualquer Um** poderia fazê-lo, mas **Ninguém** imaginou que **Todo Mundo** deixasse de fazê-lo.
- Ao final, **Todo Mundo** culpou **Alguém**, quando **Ninguém** fez o que **Qualquer Um** poderia ter feito.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Objetivos das Descrições de Funções:

- Definir a função de forma ampla, indicando o que lhe é essencial, para que seu titular possa otimizar sua eficiência, utilizando sua potencialidade e criatividade, tomando iniciativas, correndo riscos calculados, dentro dos limites que lhe foram delegados, tendo em vista o desenvolvimento da empresa;
- Oferecer meios para facilitar a coordenação e as comunicações entre as pessoas, indicando com quem devem ser tratados os assuntos, dando melhores condições para um bom relacionamento entre os ocupantes das funções;
- Proporcionar informações para facilitar o recrutamento, a seleção e o reposicionamento das pessoas adequadas para cada função;
- Propiciar informações para facilitar a integração de novos empregados, indicando-lhes com quem devemos nos relacionar em cada assunto;
- Fornecer subsídios para avaliação e treinamento das pessoas, bem como para um planejamento dos recursos humanos da empresa, tendo em vista o objetivo "the right man in the right place";
- Assegurar a existência de um responsável formal para as atividades essenciais da empresa, bem como para a tomada de iniciativas em situações que não estejam mencionadas explicitamente, mas que se enquadram dentro da conceituação genérica da função;
- Fornecer subsídios para cobrança de resultados, contribuindo, dessa forma, para melhorar o controle na empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

Numa época em que tudo muda com muita velocidade, é preciso atualizar as descrições com certa freqüência, e esta é a razão pela qual elas devem ser feitas de forma sucinta. (LACOMBE, 2005,p.68)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Unidade Central de Recrutamento...

O recrutamento pode ser realizado por uma unidade central prestadora de serviços.

A **unidade central** deve ser formada por:

- Pessoas competentes, comprometidas com a empresa, pois é a sua porta de entrada, o seu cartão de visita. Ex: **candidatos x pessoas da unidade central (contato)**;
- É o primeiro filtro dos candidatos a emprego;
- A unidade central deve estar em sintonia com a cultura e estratégia da empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

## As Principais Vantagens de se ter uma Unidade Central de Recrutamento na empresa são:

- Conhecimento das características e qualidades desejadas pela alta administração da empresa para seus empregados, fortalecendo dessa forma a cultura desejada para a empresa;
- Eliminação ou pelo menos a diminuição do risco do nepotismo e da criação de feudos que certamente ocorreriam se as atividades fossem descentralizadas;
- Facilidade de intercâmbio com outras empresas para recrutamento e seleção, por meio dos contatos profissionais dos especialistas das empresas.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Recrutamento Interno – Vantagens:

Deve-se dar prioridade ao aproveitamento do pessoal da empresa, pois:

- Motiva todos os empregados ( perspectiva de carreira);
- Facilita o recrutamento de pessoas mais qualificadas;
- Costuma ser mais rápido;
- O custo de admissão é praticamente nulo;
- Aproveita melhor o treinamento de pessoal;
- Diminui a probabilidade de rejeição pelos colegas.

Obs:

Tais vantagens são alcançadas se houver uma boa avaliação de pessoal.

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Recrutamento Interno – Desvantagens:**

- Se o processo de promoção não for bem administrado e comunicado pode gerar frustrações nos que não forem promovidos;
- Há gerentes que relutam em ceder seu pessoal para as promoções. Isto além de injusto, diminui o moral de toda a força de trabalho da empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Recrutamento Externo - Vantagem**

**Traz pessoas com novas experiências e percepções, e também novos conhecimentos que podem colaborar para aperfeiçoar os procedimentos da empresa e para sensibilizar a administração para o ambiente externo e o mercado.**

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Métodos de Recrutamento Externo:**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anúncios na Mídia:

consiste em divulgar a vaga em jornais de grande circulação ou voltados para um público específico. Pode ser utilizadas estações de rádio de grande audiência para cargos menos qualificados quando existem vagas. Raramente são usados anúncios em televisão em virtude do custo elevado.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tipos de Anúncios na Mídia:

- **Aberto:** indica quem está recrutando;
- **Fechado:** não indica quem está recrutando (nome da empresa);
- **Misto:** indica o nome da empresa mas não a unidade e o endereço que possui a vaga.

**Obs:**

**os currículos são encaminhados ao jornal que está divulgando a vaga.**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tabuletas na Porta

É o método utilizado para recrutamento de pessoal com pouca qualificação.

**Ex: empresas de construção civil usam esse recurso com frequência, pondo tabuletas na entrada das obras. A vantagem é que seleciona candidatos que moram perto da obra.**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Informações no Quadro de Avisos

São utilizadas por algumas empresas industriais que consideram proveitoso recrutar candidatos recomendados pelos seus empregados.

A **vantagem** é o baixo custo e a **desvantagem** é a possível formação de feudos e panelinhas.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Apresentações ou Indicações

A apresentação é espontânea e não partiu de um anúncio interno da empresa. Esse método funciona na área de produção, onde deve ter cooperação entre os empregados. Já na área de vendas não, pois há concorrência entre os vendedores e esses tende a evitar as indicações de profissionais competentes.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Agências de Emprego

- São empresas especializadas em recrutar e selecionar candidatos para as vagas existentes e apresentá-los para decisão final. Ao recrutar e selecionar consideram não só o perfil do candidato, mas também a cultura empresarial.
- Muitas agências oferecem serviços de testes psicológicos ou mão-de-obra para serviço temporário.
- Vale salientar que há agências mais interessadas no faturamento dos serviços do que escolher o candidato ideal. Para a escolha de um profissional de alto nível existem as empresas de **headhunting**.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Empresas Headhunting

- **Headhunter** é uma expressão da língua inglesa que significa caçador de cabeças.
- **As headhunting** são empresas especializadas no recrutamento e seleção de executivos de alto nível. Só trabalham por encomenda. Mantém em geral um cadastro muito selecionado de pessoas de alto gabarito. Buscam seus candidatos entre os empregados, pois partem do princípio de que um bom executivo raramente está desempregado.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Intercâmbios com outras empresas

- Na maioria das grandes metrópoles e suas áreas adjacentes estão organizados centros de intercâmbio de informações sobre vagas e candidatos.
- Em geral, os responsáveis pelo recrutamento e seleção das empresas participantes reúnem-se uma vez por mês para trocar informações sobre os perfis dos candidatos desejados para as vagas disponíveis e sobre os empregados que a empresa terá de dispensar por motivos que não têm relação com o seu desempenho ou com a sua qualificação, mas que ela recomendaria para serem admitidos em outra.
- Ex: um candidato pode se oferecer para trabalhar em uma empresa e ser chamado para uma entrevista de seleção por outra, para ele desconhecida, sem que saiba o porquê. O fato explica-se pelo acesso que teve a segunda empresa ao cadastro da primeira.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anúncios em Revistas Técnicas

São pouco usados, sendo úteis apenas para o recrutamento de técnicos muito especializados.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Instituições de Formação de Mão-de-obra Especializada e de Profissionais de Alto Nível

O recrutamento de pessoal jovem com potencial é, muitas vezes, feito em instituições de mão-de-obra especializada e de profissionais de alto nível: universidades e escolas técnicas profissionais. Na maioria dos casos a oferta inicial é para estágios e não para emprego.

**Ex: Nossa Instituição.**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Sites de Oferta e Procura de Mão-de-obra

Para muitos que procuram emprego a **internet** é o local onde está a ação.

O mercado de trabalho transformou-se num verdadeiro mercado amplo, sem controle por parte das empresas e sem limites geográficos.

O processo de conseguir as pessoas pela **internet** pode ser dividido em três etapas: obter a relação dos candidatos; selecionar nessa relação os que parecem melhores e entrar em contato com eles.

O contato deve ser rápido, pois os melhores poderão ter várias ofertas.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Seleção

---

---

---

---

---

---

---

---

# Seleção

- A **seleção** abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente. Uma boa seleção costuma considerar não só a vaga atual, mas o potencial do candidato. Em geral, a unidade central de seleção faz a triagem e a seleção preliminar. A escolha final cabe à futura chefia.
- É preciso considerar não só a qualificação mas também a personalidade do candidato, pois o mesmo deve ter condições de se adaptar a cultura da empresa.
- Vale salientar que: "quanto maior o número de candidatas, maior a probabilidade de se admitir a pessoa certa".

---

---

---

---

---

---

---

---

# O Processo de Seleção

- O processo de seleção inicia-se com a análise dos currículos dos candidatos.
- Muitos dos currículos são inicialmente descartados após uma simples leitura, não entrando nem mesmo para o cadastro de candidatas da empresa.
- Os candidatas dos currículos selecionados são chamados para preencher um formulário de proposta de emprego, o qual possui informações que a empresa julga importante para a seleção.
- A análise preliminar obtida por meio do currículo é complementada com as informações contidas nesse formulário.

Obs:

Vou ensiná-los a elaborar um currículo. Teremos uma aula especial sobre isso.

---

---

---

---

---

---

---

---

# As Informações Contidas no Formulário de Proposta de Emprego são:

- Função pretendida;
- Nome completo do candidato, estado civil, local e data do nascimento, endereço completo, telefone de contato, nome do pai e da mãe, quando existir fax e e-mail;
- Educação formal e graus completados, incluindo o nome das instituições cursadas e as datas de início e fim de cada curso, outros cursos extras, idiomas e fluência;
- Condições de moradia (própria ou alugada), número e idade dos dependentes (filhos e outros), compromissos financeiros mensais;
- Empregos e outros trabalhos anteriores (para cada um indicar: nome da empresa, data da admissão e da saída, endereço de trabalho, telefone, cargo ou função, cargo do chefe, salário inicial último salário, motivo da saída);
- Habilidades e principais realizações;
- Carteira de Trabalho e Previdência Social (anteriormente denominada carteira profissional), número do CPF (Cadastro de Pessoa Física), carteira de identidade, título de eleitor, carteira de motorista, tempo de INSS, certificado de serviço militar.

Obs:

Os formulários já estão disponíveis em meio magnético.

[Ver Exemplo de Proposta de Emprego](#)

---

---

---

---

---

---

---

---

# Métodos de Seleção:

---

---

---

---

---

---

---

---

## Triagem Preliminar de Currículos

- Destina-se a checar se o candidato tem possibilidade de ser aproveitado. Verifica-se sua formação básica e sua experiência e compara-se com o que se requer para a vaga. Observa-se também a estabilidade do candidato.
- Ex: uma pessoa que fica muito pouco tempo em cada emprego tem menos chances de ser admitido.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Entrevista na Unidade de Seleção

- É realizada com o objetivo de observar os candidatos e checar as informações do currículo.
- No currículo analisa a veracidade e coerência das informações, as qualificações do candidato, seus conhecimentos, a formação profissional, as razões das saídas dos últimos empregos, as realizações do candidato, as posições ocupadas, as principais atribuições que teve, sua experiência profissional, seus objetivos e planos para o futuro, suas aptidões e vulnerabilidade.
- As informações sobre os empregos anteriores devem estar coerentes com as anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS). Tenta-se, ainda obter algumas informações sobre os traços de personalidade do candidato, seus valores, seus desejos, seus conhecimentos sobre a empresa e outras que possam ser úteis para a seleção.
- O entrevistador (psicólogo) deve preparar um guia de perguntas, as quais não são respondidas com sim ou não. Testes e entrevistas complementares poderão ser agendadas com os candidatos.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Informações de Pessoas Confiáveis

- Se o candidato é conhecido por uma pessoa em que se pode confiar, tanto em termos de capacidade de avaliação quanto em integridade, não há razão para não buscarmos as informações que essa pessoa possa nos dar sobre ele. Quanto mais informações confiáveis, tanto mais provável o êxito de uma boa seleção.

Obs:

As informações devem ser checadas, sem nos esquecermos de que muitas vezes o informante está mais interessado em ajudar o candidato do que a empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Testes Técnico-Profissionais

A finalidade é avaliar a competência técnico-profissional do candidato. Geralmente são usados para candidatos de nível intermediário para baixo e para profissionais em início de carreira.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Testes Psicológicos

São testes para avaliar as características de personalidade e temperamento do candidato, bem como seu raciocínio e relações espaciais, funções motoras, habilidades físicas, capacidade de percepção e memorização. São preparados e renovados periodicamente por instituições especializadas que os vendem às unidades de recrutamento e seleção das empresas.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Dinâmica de Grupo

Consiste em colocar os candidatos numa situação simulada do trabalho cotidiano e observando suas atitudes e reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar. As informações obtidas costumam contribuir bastante para complementar as conseguidas nos testes. Podem ser feitas muitos tipos de simulações que indicam as aptidões e as características dos candidatos.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Entrevistas pelas Chefias Futuras

São os chefes que definem quem serão admitidos. Os Recursos Humanos não tem quase nenhum poder decisivo na escolha final, mas pode eliminar os piores candidatos antes do encaminhamento às futuras chefias.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Informações de Empregos Anteriores

- Escolhido o candidato a ser admitido, resta o processo de coleta de informações a seu respeito, deixado para o final por envolver não apenas custos internos, mas também pagamentos a terceiros.

Ex: pesquisa social – policiais

Obs:

raramente as empresas fornecem informações sobre seus antigos empregados pelo telefone, isto só ocorre se existirem amizades pessoais. Existem empresas especializadas em coletar informações por escrito, mas cobram honorários.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Informações Cadastrais

- Consiste em verificar se os candidatos emitiram cheques sem fundos, se estão na lista do SPC (Serviço de Proteção ao Crédito ou Serasa) e se respondem a processos.

Obs:

essas informações podem ser dadas pelas empresas especializadas em coletar informações, mas que cobram honorários.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Exame Médico

- É obrigatório por lei um exame médico antes da admissão. Por ser caro, costuma ser feito após as etapas de seleção.

Obs:

(doenças crônicas ou viciados em drogas, mulheres grávidas – invasão de privacidade)

---

---

---

---

---

---

---

---

As entrevistas e os testes na unidade central de recrutamento e seleção devem ter alta validade e confiabilidade. Portanto, eles devem se bem preparados e bem aplicados.

- **Validade:** é o grau em que seus resultados confirmam suas previsões, isto é, até que ponto ele é capaz de determinar como a pessoa vai se adequar à posição e como será o seu desempenho.
- **Confiabilidade:** é a consistência com que as informações proporcionadas são verdadeiras e refletem as características do candidato, a precisão com que um teste mede aquilo que se deseja, ou seja, cumpre a finalidade para a qual foi desenvolvido.

---

---

---

---

---

---

---

---

# Considerações sobre Casos Especiais

---

---

---

---

---

---

---

---

## Empresas Pequenas

- O processo de seleção tem várias etapas eliminadas;
- As pequenas e médias empresas adotam mecanismos de baixo custo que nem sempre conduzem a melhor alternativa.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Oportunidades Iguais

- A seleção deveria ser efetuada somente com base no mérito e nas qualificações dos candidatos;
- Oportunidades iguais significam ampla publicidade, perfil dos candidatos claramente definidos, critérios de seleção definidos e divulgados, número de vagas divulgado.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Minorias

- É preciso alertar as empresas para a possível existência de discriminações raciais, que além de odiosas do ponto de vista ético, são proibidas por lei e não ajudam a empresa a conseguir os melhores candidatos;
- É preciso considerar os candidatos que possuem algum tipo de deficiência física. Deve-se fazer um esforço para propiciar as condições de acesso e de trabalho para os portadores de necessidades especiais, não apenas em benefício dessas pessoas, mas da própria empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Admissão de Parentes

- É um assunto bastante controverso. Algumas empresas chegam a proibir a admissão de pessoas da mesma família. A principal razão disso é a formação de grupos informais muito fortes. Grupos informais pode ser positivo ou negativo para a organização e, em qualquer caso, tendem a diminuir o poder da organização formal.
- **Obs:**  
a avaliação das pessoas tende a ser mais subjetiva, o poder das chefias pode ficar minado em alguns casos, o moral dos empregados pode diminuir e a eficiência pode ser seriamente prejudicada.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Posicionamento Provisório

- Algumas empresas no decorrer de um processo de seleção encontram um candidato com qualificações excelentes, mas não exatamente as que credenciam para a vaga.
- Vale a pena admiti-lo para não perder um ótimo empregado?
- **Obs:**  
Para a empresa, o custo incorrido, sem uma contrapartida imediata de benefícios à altura desse custo, seria provavelmente indesejável, e para o empregado a provável frustração pelo não aproveitamento das suas qualificações acabaria gerando desmotivação e sentimentos negativos.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Empregados Idosos

- O envelhecimento da população obrigará cada vez mais à contratação de pessoas mais velhas.
- Dependendo do tipo de trabalho e da saúde da pessoa, a produtividade varia muito pouco com a idade.
- A criatividade e a capacidade intelectual não declinam com a idade, a não ser quando ela já está avançada.
- O absentismo tende a ser menor entre os idosos, a não ser em caso de doenças crônicas, que podem ocorrer também com pessoas mais jovens.
- A lealdade dos idosos tende a ser maior.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Empresas Públicas

- As empresas estatais usam o **concurso público** como critério para a seleção. Podemos dizer que a sociedade define para os administradores públicos, por meio de seus representantes, o que eles podem fazer, mas não elimina a possibilidade de serem os editais das vagas elaborados de forma a favorecer determinados grupos ou determinadas pessoas.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Seleção dos que podem ser mantidos

Um ponto a ser considerado em qualquer processo seletivo é a possibilidade de retenção dos candidatos na empresa. Embora se deva sempre procurar os melhores, não se deve perder de vista a possibilidade de serem mantidos na empresa os candidatos selecionados.

---

---

---

---

---

---

---

---

# Admissão

---

---

---

---

---

---

---

---

## Documentação e Registro

- Terminado o processo de seleção, é processada a admissão, que começa com a comunicação do resultado do candidato e o pedido de apresentação dos documentos exigidos pela empresa e pela legislação.
- A maioria das empresas possui um formulário próprio em que são relacionados os documentos que o novo empregado deve apresentar antes da sua admissão, a qual é a penúltima etapa do processo que inicia com o recrutamento e termina com o contrato definitivo após o período de experiência.
- **Obs:**  
**Ver Formulário de Documentação para Admissão**

---

---

---

---

---

---

---

---

- No momento em que a vaga é preenchida, a empresa deve dar uma satisfação aos que participaram do processo de seleção e não foram aproveitados.
- A comunicação é importante pelo respeito que se deve às pessoas e pela contribuição que isso traz à imagem da empresa, bem como pela predisposição favorável que provoca no candidato em relação à empresa.
- **Obs:**  
**Ver Modelo de Carta aos Participantes do Processo Seletivo.**

---

---

---

---

---

---

---

---

## Integração

- Consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações.

### Obs:

- Há empresas que proporcionam extenso treinamento de integração, outras a integração pode resumir-se a uma conversa de alguns minutos na unidade de registro e cadastro de pessoal ou na unidade de recrutamento e seleção.
- É preciso muito cuidado com o que se diz ao admitido nessa integração.
- Outro aspecto importante da integração é a socialização, a qual é a adaptação do novo empregado aos seus colegas de trabalho, ao seu chefe, às práticas e a cultura da empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Período de Experiência

- A legislação faculta aos empregadores contratar os empregadores por dois períodos de experiência, com o prazo total não superior a 90 dias. Cumpre salientar que não são 3 meses, mas 90 dias corridos. Aprovado o empregado nos períodos de experiência, o contrato passa a vigorar por prazo indeterminado.

### Obs:

- A vantagem para a empresa desse período de experiência é que, caso o empregado não seja aprovado no prazo previsto, a incidência de encargos sociais será menor.
- Não caberá pagamento de aviso prévio, nem férias proporcionais ou décimo terceiro proporcional. Mas, se a empresa rescindir o contrato de experiência antes do término, deverá pagar ao empregado a metade do valor que receberia até o final do prazo previsto.
- No término de cada contrato de experiência, é feita pela chefia uma avaliação do empregado.
- Ver Fluxograma de Recrutamento, Seleção e Admissão.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Desligamento

---

---

---

---

---

---

---

---

## A importância do Desligamento

- Tão importante quanto admitir as pessoas certas nos momentos certos é demitir as pessoas no momento em que se torna necessário.
- Deixar uma pessoa “ir ficando” porque é “boazinha” e não cria problemas, embora não produza, não costuma ser uma boa prática, quanto mais deixar permanecer um elemento negativo que cria problemas para a empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Demissões de Bons Empregados

- A demissão de um empregado é uma das tarefas mais ingratas dos administradores, especialmente quando se trata de um bom empregado que é demitido por motivos fora de seu controle.
- A demissão é um processo traumático não só para quem é demitido, mas também, em muitos casos, para aquele que toma a decisão de demitir.
- Sempre que uma empresa demite um empregado dedicado e leal, que está sendo dispensado por motivos alheios ao seu desempenho, deve-se considerar uma das suas preocupações prioritárias os reflexos que essa decisão terá sobre os demais empregados que continuarão na empresa.
- Nesses casos, a empresa deve ser generosa e a contratação de uma agência de **outplacement** (recolocação) beneficia o empregado que sai, causando boa impressão entre os que permanecem nela, melhorando sua imagem e o seu ambiente interno e aumentando a lealdade e o comprometimento dos que ficam.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Demissões de Bons Empregados

- O empregado demitido poderá transferir conhecimentos importantes para os competidores.
- Para impedir que o funcionário trabalhe para um competidor, a empresa pode realizar com essa pessoa um **pacto restritivo**.
- O **pacto restritivo** trata-se de um contrato em que a empresa efetua um pagamento em troca do compromisso dele não trabalhar para a concorrência.
- Caso a empresa não contrate uma agência de **outplacement** deverá preparar uma carta de recomendação que facilite encontrar um novo emprego.

---

---

---

---

---

---

---

---

## Comportamento dos Demitidos

- Mesmo os bons profissionais podem ser demitidos. Portanto, todos devem estar preparados para isso. As atitudes dos demitidos tendem a ser fortemente influenciadas pela emoção, e eles precisam evitar armadilhas psicológicas que podem levá-los a problemas pessoais.

As principais armadilhas a ser evitadas são:

- **A perda da identidade:** as pessoas se confundem com o seu cargo;
- **A perda da família:** as pessoas consideram seus companheiros de trabalho como se fossem parte da sua família;
- **A perda do ego:** pessoas introvertidas podem se retrair e cair em depressão.

Obs:

É comum, no Brasil, um empregado que imagina que possa ser demitido ter atitudes que favoreçam essa demissão para receber as verbas rescisórias e levantar o FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço) – trata-se de uma visão míope, pois sairá mal da empresa e não a poderá usar como referência para futuros empregos.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Planos de Demissão Voluntária

- Quando uma empresa tem necessidade de reduzir grande número de pessoas para adaptar seu quadro às suas necessidades ou possibilidades, um dos métodos utilizados é o PDV – Plano de Demissão Voluntária.
- Neste plano, a empresa oferece diversas compensações para estimular os empregados a pedirem demissão, como um pagamento adicional, a prorrogação do plano de saúde por um determinado período e outros benefícios, como a continuação do pagamento da contribuição para um fundo de pensão ou outras vantagens.
- Trata-se de um método discutível, pois os que tendem a aceitar a oferta são muitas vezes os melhores, isto é, os que têm possibilidades de conseguir outro emprego sem grande dificuldade ou aqueles que já possuem um outro trabalho em vista.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Entrevista de Desligamento

- Consiste em uma conversa com um empregado cuja saída, por iniciativa dele ou da empresa, já foi decidida.
- É feita pelo psicólogo de recrutamento e seleção, sem a presença de nenhuma outra pessoa.
- Como a empresa tem 10 dias para homologar a saída do empregado depois de feita a comunicação, a entrevista é quase sempre realizada entre a comunicação e a homologação.
- A entrevista deve ser estruturada ou semi-estruturada.

Obs:

Ver Formulário para Entrevista de Desligamento

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Aposentadoria

- Uma das formas de desligamento é a **aposentadoria**, seja por iniciativa do empregado ou estimulada pela empresa.
- Vale salientar que nem sempre é conveniente estimular as **aposentadorias** de pessoas que ainda estão produzindo.
- As práticas de recursos humanos relativas à **aposentadoria** foram criadas numa época em que a taxa de natalidade era muito alta e a expectativa de vida muito mais baixa.
- Além disso, os recursos da medicina permitem que as pessoas mais idosas tenham uma qualidade de vida melhor do que no passado e possam continuar produzindo durante muito mais tempo, contribuindo com sua experiência, maturidade e conhecimento da empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

**A humanidade se divide em dois grupos: os que trabalham e os que levam o crédito por ele. É melhor estar no primeiro grupo: há muito menos competição ali.**

**Indira Gandhi**

---

---

---

---

---

---

---

---