

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Prof^ª. Daiane Cervelin Miglioli



2018



Copyright © UNIASSELVI 2018

Elaboração:

Prof^a. Daiane Cervelin Migliolli

Revisão, Diagramação e Produção:

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

M634r

Migliolli, Daiane Cervelin

Recrutamento e seleção. / Daiane Cervelin Migliolli – Indaial:
UNIASSELVI, 2018.

195 p.; il.

ISBN 978-85-515-0170-2

1.Pessoal - Recrutamento – Brasil. 2.Pessoal – Seleção e admissão –
Brasil. II. Centro Universitário Leonardo Da Vinci.

CDD 658.311

APRESENTAÇÃO



Olá, acadêmico!

Bem-vindo à disciplina de Recrutamento e Seleção! Este livro de estudos será seu guia, com o objetivo de orientá-lo nos seus estudos e contribuir para a ampliação de seus conhecimentos a área.

Para que isto aconteça, o livro está dividido em três unidades.

Na primeira unidade vamos aprofundar nosso estudo sobre o mercado de trabalho e como ele impacta nos processos e práticas de gestão de pessoas, aprimorando os conhecimentos sobre importantes indicadores de informalidade e desemprego. Além disso, vamos alinhar as estratégias de gestão de pessoas com a realidade do mercado de trabalho, embasando-nos nas tendências atuais do mundo moderno.

Será importante compreender como deve ser o planejamento de recursos humanos e como isto deve estar alinhado aos objetivos da empresa e também saber discriminar os modelos operacionais para o planejamento de recursos humanos.

Mais adiante vamos entender como funciona o processo de recrutamento nas organizações, bem como delimitar os processos que serão tomados para que ele seja completado com sucesso.

Na Unidade 2 iremos analisar como as redes sociais têm influenciado e auxiliado no processo de recrutamento e também como funcionam os bancos de currículos on-line. Além de estudar os modelos de currículo e como deve ser feita uma análise de currículos para que ocorra uma boa seleção.

O foco é aprimorar o conhecimento sobre técnicas utilizadas em seleção de pessoas e como isso deve estar alinhado com as competências das vagas/cargos e entender a importância de não só captar, mas reter os talentos na organização.

Na Unidade 3 vamos tratar de como a seleção tem papel importante na inclusão e diversidade cultural e todos os aspectos éticos envolvidos. Você também vai aperfeiçoar seus conhecimentos legais no processo de recrutamento e seleção de colaboradores.

Outro item de destaque será a apresentação do desenvolvimento de um programa de socialização/integração de novos colaboradores em que será ressaltado como deve ser o acompanhamento de novos colaboradores para que haja adaptação.

Por fim, estudaremos o acompanhamento e entrevista de desligamento como feedback para o processo de recrutamento e seleção e os principais indicadores de recursos humanos: absenteísmo e rotatividade.

Ufa! Bastante conteúdo interessante, não é? Por isso esperamos que este material amplie sua visão na área de gestão de pessoas. Desejamos que, ao final da disciplina, você consiga aplicar os conceitos e teorias no meio profissional em que atua, sendo cada vez mais assertivo nas suas escolhas e tomada de decisão.

Lembre-se, sua dedicação é de fundamental importância para o melhor aproveitamento da disciplina.

Bons estudos!

Prof.^a Daiane Cervelin Migliolli



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, *tablet* ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo *layout*, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



Olá acadêmico! Para melhorar a qualidade dos materiais ofertados a você e dinamizar ainda mais os seus estudos, a Uniasselvi disponibiliza materiais que possuem o código *QR Code*, que é um código que permite que você acesse um conteúdo interativo relacionado ao tema que você está estudando. Para utilizar essa ferramenta, acesse as lojas de aplicativos e baixe um leitor de *QR Code*. Depois, é só aproveitar mais essa facilidade para aprimorar seus estudos!



BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o **ENADE**?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades.



Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE.



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O **MEC – Ministério da Educação**.

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso.



Fique atento! Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas.



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE!



SUMÁRIO

UNIDADE 1 – MERCADO DE TRABALHO, PLANEJAMENTO E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO	1
TÓPICO 1 – O MERCADO DE TRABALHO NA ATUALIDADE.....	3
1 INTRODUÇÃO.....	3
2 COMO ESTÁ O MERCADO DE TRABALHO	4
RESUMO DO TÓPICO 1.....	14
AUTOATIVIDADE	15
TÓPICO 2 – PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E PROCESSO DE PROVISÃO DE PESSOAL.....	17
1 INTRODUÇÃO.....	17
2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	18
3 PROCESSO DE PROVISÃO DE PESSOAL	22
RESUMO DO TÓPICO 2.....	27
AUTOATIVIDADE	28
TÓPICO 3 – PROCESSOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL E TIPOS DE RECRUTAMENTO.....	29
1 INTRODUÇÃO.....	29
2 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL	29
3 TIPOS DE RECRUTAMENTO.....	36
LEITURA COMPLEMENTAR 1.....	52
LEITURA COMPLEMENTAR 2.....	54
RESUMO DO TÓPICO 3.....	57
AUTOATIVIDADE	58
UNIDADE 2 – SELEÇÃO DE PESSOAS E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	59
TÓPICO 1 – BANCO DE CURRÍCULOS ON-LINE E REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO.....	61
1 INTRODUÇÃO.....	61
2 BANCO DE CURRÍCULOS ON-LINE	61
3 REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO.....	65
RESUMO DO TÓPICO 1.....	69
AUTOATIVIDADE	70
TÓPICO 2 – MODELOS E ANÁLISE DE CURRÍCULOS, PROCESSO E TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAS E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA	
1 INTRODUÇÃO.....	71
2 MODELOS E ANÁLISE DE CURRÍCULOS	71
3 PROCESSO E TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAS	75
3.1 ENTREVISTA DE SELEÇÃO	77
3.2 PROVAS DE CONHECIMENTO OU DE CAPACIDADE	81

3.3 TESTES PSICOLÓGICOS E DE PERSONALIDADE	82
3.4 TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO	82
4 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA.....	83
5 COMPETÊNCIAS INTELECTUAIS	86
6 COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO.....	86
7 COMPETÊNCIAS SOCIAIS.....	87
8 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	88
9 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	89
RESUMO DO TÓPICO 2.....	113
AUTOATIVIDADE	114
 TÓPICO 3 – CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	115
1 INTRODUÇÃO	115
2 COMO CAPTAR E RETER DE TALENTOS	115
LEITURA COMPLEMENTAR.....	122
RESUMO DO TÓPICO 3.....	124
AUTOATIVIDADE	125
 UNIDADE 3 – A IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO NO PROCESSO DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE CULTURAL.....	127
 TÓPICO 1 – SELEÇÃO, INCLUSÃO E DIVERSIDADE CULTURAL E ASPECTOS ÉTICOS LEGAIS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	129
1 INTRODUÇÃO	129
2 SELEÇÃO, INCLUSÃO E DIVERSIDADE CULTURAL	129
3 ASPECTOS ÉTICOS LEGAIS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	133
RESUMO DO TÓPICO 1.....	141
AUTOATIVIDADE	142
 TÓPICO 2 – PROGRAMAS DE SOCIALIZAÇÃO, INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES E ACOMPANHAMENTO DE PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	145
1 INTRODUÇÃO	145
2 PROGRAMAS DE SOCIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES.....	145
3 ACOMPANHAMENTO DE PERÍODO DE EXPERIÊNCIA	155
RESUMO DO TÓPICO 2.....	160
AUTOATIVIDADE	161
 TÓPICO 3 – ACOMPANHAMENTO E ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COMO FEEDBACK PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE	163
1 INTRODUÇÃO	163
2 ACOMPANHAMENTO E ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COMO FEEDBACK PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	164
3 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE	173
3.1 ABSENTEÍSMO	173
3.2 ROTATIVIDADE.....	178
LEITURA COMPLEMENTAR.....	183
RESUMO DO TÓPICO 3.....	186
AUTOATIVIDADE	187
 REFERÊNCIAS.....	189

MERCADO DE TRABALHO, PLANEJAMENTO E PROCESSOS DE RECRUTAMENTO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade, você será capaz de:

- entender como o mercado de trabalho impacta nos processos e práticas de gestão de pessoas e também nos candidatos;
- aprimorar os conhecimentos sobre as taxas e importantes indicadores de informalidade e desemprego;
- alinhar as estratégias de gestão de pessoas com a realidade do mercado de trabalho, embasando-nos nas tendências atuais do mundo moderno;
- compreender como deve ser o planejamento de recursos humanos e como isto deve estar alinhado aos objetivos da empresa;
- discriminar os modelos operacionais para o planejamento de recursos humanos;
- entender como funciona o processo de recrutamento nas organizações;
- aplicar as fases do recrutamento, bem como delimitar os processos que serão tomados para que seja completado com sucesso.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No final de cada um deles, você encontrará atividades que o ajudarão a fixar os conhecimentos adquiridos.

TÓPICO 1 – O MERCADO DE TRABALHO NA ATUALIDADE

TÓPICO 2 – PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E PROCESSO DE PROVISÃO DE PESSOAL

TÓPICO 3 – PROCESSOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL E TIPOS DE RECRUTAMENTO



O MERCADO DE TRABALHO NA ATUALIDADE

1 INTRODUÇÃO

A vasta procura por empregos, que ofereçam melhores salários e reconhecimento profissional, faz com que esse mercado se torne altamente competitivo. Tema que veremos neste tópico.

O mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações e este mercado está em constantes mudanças. As alterações do mercado de trabalho são de grande importância para a economia. A informalidade e o desemprego são taxas que anualmente são pesquisadas e divulgadas pelo IBGE. Variáveis como faixas salariais, índices de emprego e desemprego, produtividade, qualificação, distribuição de receitas, são indicadores relevantes para o desenvolvimento de um país.

Atualmente, em virtude do maior acesso à informação e estudos, as pessoas estão em busca de vagas que tragam realização e boas condições de trabalho. Todavia, sabemos que não há garantias de uma permanência no emprego.

O mercado de trabalho impacta diretamente nas práticas de gestão de pessoas, assim como impacta também nos candidatos, alterando a forma de trabalhar no mundo todo. Por conta disso se torna importante ficar atento nas carreiras que estão propensas ao crescimento, devido à alta tecnologia.

Além disso, precisamos alinhar as estratégias de gestão de pessoas com a realidade do mercado de trabalho, embasando-nos nas tendências atuais do mundo moderno. Alguns diferenciais, como qualificação e flexibilidade, tornam o profissional competitivo para saber lidar com a concorrência no mercado de trabalho.

Esperamos ajudá-lo na construção do seu conhecimento. Bons estudos!

2 COMO ESTÁ O MERCADO DE TRABALHO

Conforme Saviani (1997), o termo empregabilidade, originado do inglês *employability*, surgiu no Brasil por volta de 1995, em consequência das mudanças nas relações de trabalho que se intensificaram nos últimos anos.

Malschitzky (2004) aborda que a empregabilidade está relacionada a qualquer modalidade de trabalho, seja na montagem do próprio negócio ou na prestação de serviços como empregado de uma pequena, média, ou grande empresa; segundo ela, o importante é ter respaldo de raízes fortes que possam fomentar o crescimento e a transformação profissional.

Para Mariotti (1999), a empregabilidade pode ser definida como um conjunto de atributos que fazem com que os serviços de um indivíduo sejam requisitados, esteja ele empregado, desempregado, ou mesmo sendo empregador, profissional autônomo ou voluntário. Está centrada em dez parâmetros: pensamento sistêmico, autopercepção, automotivação, capital intelectual, capacidade física e mental, integração razão-intuição, criatividade, capacidade de análise social, visão pessoal de futuro e competências interpessoais ou o que se chama de capital relacional.

Assim, a empregabilidade diz respeito à capacidade de o indivíduo garantir sua inserção no mercado de trabalho em longo prazo, através de habilidades específicas, sendo o resultado um processo de desenvolvimento de carreira que propicie o desenvolvimento de competências essenciais, que permitam a sua inserção no mercado de trabalho.

Como ressalta Chiavenato (2010), as pessoas e as organizações não nascem juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde desejam aplicar seus esforços e competências. Logo, isso é uma escolha recíproca. Para que esta relação aconteça, é necessário que as organizações comuniquem e divulguem suas oportunidades de trabalho para que as pessoas tenham acesso à informação de necessidade de pessoal e se candidatem às oportunidades. Este é o papel do recrutamento, que veremos mais detalhadamente no Tópico 3 deste livro.

Minarelli (1995) considera que os pilares que sustentam a empregabilidade são: adequação vocacional, competência profissional, idoneidade, saúde física e mental, reserva financeira e fontes alternativas, além dos relacionamentos.

Para Martins (2001), parece ser mais apropriada a utilização da palavra “trabalhabilidade” ao invés do termo empregabilidade, já que tantas mudanças têm ocorrido no mercado de trabalho e os empregos estão sendo substituídos pelo trabalho.

Importante destacar aqui é que o Mercado de Trabalho (MT) é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. Assim, toda organização que oferece uma oportunidade de trabalho constitui parte integrante do MT.

Resumindo, o que é MT? Segundo Fleury (2002), é o conjunto das ofertas de trabalho divulgadas pelas empresas, ou seja, oportunidades de emprego em determinada região, tanto em termos de quantidade como de qualidade.



Como é a escassez de talentos na empresa em que você trabalha?

Qual é o cenário que predomina, mais vagas e menos profissionais, ou menos vagas e mais profissionais?

Procure conversar com seus colegas sobre este tema.

Vale ressaltar que o MT é dinâmico e sofre contínuas mudanças. Estas mudanças refletem nas práticas de recursos humanos. Ou seja, quando as ofertas são maiores que a procura por elas, as organizações sofrem com isso, as pessoas são insuficientes para preencher as posições em aberto. Já quando o MT está em situação de procura, ou seja, quando as oportunidades de trabalho são menores que a procura delas, as organizações se veem diante de abundância de recursos humanos, vários candidatos disputam a mesma vaga. Assim, há impactos do MT sobre as práticas de recursos humanos, conforme salienta Chiavenato (2010), no quadro que segue:

QUADRO 1 - IMPACTO DO MT SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

MERCADO DE TRABALHO EM OFERTA	MERCADO DE TRABALHO EM PROCURA
Investimentos em recrutamento para atrair candidatos.	Baixos investimentos em recrutamento devido à oferta de candidatos.
Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos.	Critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar a abundância de candidatos.
Investimentos em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos.	Poucos investimentos em treinamento para aproveitar candidatos já treinados.
Ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos.	Ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre candidatos.
Investimentos em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários.	Poucos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidade de mecanismos de fixação do pessoal.
Ênfase no recrutamento interno, como meio de fixar os funcionários atuais e dinamizar os planos de carreira.	Ênfase no recrutamento externo como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos de melhor qualificação.

FONTE: Chiavenato (2010)



Você já ouviu falar da falta de profissionais em determinado segmento? Afinal, como está a escassez de engenheiros no Brasil?

Se o Brasil pretende ser um grande país de ponta no cenário mundial, deve investir mais e melhor na formação de engenheiros. Isso é o que qualquer especialista em desenvolvimento econômico ressalta.

Wilson Francisco Moreira, sociólogo e agente penitenciário em Londrina, ressalta em sua reportagem ao Jornal Folha do Paraná que o Brasil tem muita carência de engenheiros, sobretudo porque os jovens querem ganhar dinheiro rápido, e a engenharia não oferece isso. A engenharia não atrai mais as pessoas como antes. Não é uma carreira de ascensão rápida e o salário inicial não é alto.

Há um déficit em torno de 100 mil profissionais de engenharia no Brasil. Embora houvesse um crescimento recente na construção civil brasileira, a formação não acompanhou esse processo. Pela lógica da oferta e da procura, isso deveria aumentar os salários dos engenheiros, mas não acontece. É o resultado da desvalorização da profissão.

No Brasil, há advogados e economistas de sobra, mas faltam engenheiros. Se há uma profissão que é fundamental para o desenvolvimento, tanto no setor privado quanto no governo, é a engenharia. Nos setores que o mercado não tem capacidade de coordenar são necessários planos de investimento e, em seguida, engenheiros que formulem os projetos de investimento e depois se encarreguem da gestão da execução.

Outro grande fator de desvalorização dos engenheiros é o fato de que há uma distância entre universidades e indústria no Brasil. Falta gente com formação na indústria para dialogar com a universidade. Há poucos doutores trabalhando em empresas. Em Cingapura e na China é comum haver centros de pesquisas de empresas próximos a universidades. Infelizmente, no Brasil, na carreira acadêmica, conta mais quantos artigos se publica do que produção prática. Há poucos profissionais com formação avançada na indústria porque a indústria não valoriza tanto o conhecimento, embora ela precise investir em pesquisa e criar novas tecnologias. As empresas preferem comprar a tecnologia pronta e ganhar dinheiro com a oferta do serviço. Achem o custo da pesquisa muito alto, pois querem retorno em curto prazo. Não há planejamento em longo prazo, mas a crescente competitividade global mudará isso, ou então as empresas pagarão caro.

Veja a matéria na íntegra em: <<https://goo.gl/y7uEuh>>. Acesso em: 3 maio 2018.

Também podemos ressaltar os impactos do MT sobre os candidatos, conforme aborda Chiavenato (2010), no quadro que segue:

QUADRO 2 - IMPACTO DO MT SOBRE OS CANDIDADOS

MERCADO DE TRABALHO EM OFERTA	MERCADO DE TRABALHO EM PROCURA
Excesso de vagas e de oportunidades de emprego no mercado de trabalho.	Escassez de vagas e de oportunidades de emprego no mercado de trabalho.
Os candidatos escolhem e selecionam as organizações que ofereçam melhores oportunidades, salários e benefícios.	Os candidatos concorrem entre si para conseguir as poucas vagas que surgem, apresentando propostas salariais mais baixas ou candidatando-se a cargos inferiores às suas qualificações.

As pessoas se predispõem a deixar seus empregos atuais em outras organizações, aumentando a rotatividade de pessoal.	As pessoas procuram fixar-se nos atuais empregos, com medo de engrossar as filas de candidatos desempregados.
Os funcionários sentem-se donos da situação e fazem reivindicações de melhores salários, benefícios e tornam-se mais indisciplinados, faltam e atrasam mais, aumentando o absenteísmo.	Os funcionários passam a não criar atritos em seus empregos, nem a propiciar possíveis desligamentos; tornam-se mais disciplinados, procuram não faltar nem atrasar ao serviço.

FONTE: Chiavenato (2010)

Com base em todas estas influências do MT sobre os recursos humanos e vice-versa, entende-se que acontecerão muitas mudanças que irão alterar a forma de trabalhar no mundo todo. Chiavenato (2010) ressalta que haverá:

1 Redução do nível de emprego industrial:

- a) Produção industrial maior e com menos pessoas, através de novas tecnologias e processos.
- b) Oferta de emprego em expansão no setor de serviço.
- c) Migração do emprego industrial para o emprego terciário.

2 Gradativa sofisticação do emprego:

- a) Trabalho industrial cada vez mais mental e cada vez menos braçal.
- b) Aporte de tecnologia da informação na indústria.
- c) Maior automatização e robotização dos processos industriais.

3 Conhecimento como o recurso mais importante:

- a) Capital financeiro é importante, mas ainda mais importante é o conhecimento de como aplicá-lo e rentabilizá-lo.
- b) Conhecimento é novidade, inovação, criatividade, a mola mestra da mudança.

4 Tendência à globalização:

- a) Globalização da economia e criação de uma aldeia global.
- b) Globalização do mercado de trabalho, cada vez mais mundial e cada vez menos local.

Vale ressaltar que o autor comenta que as novas tecnologias não são responsáveis, em si mesmas, pelo desemprego. Elas só se tornam destrutivas quando o regime contratual do trabalho se torna inflexível. Os jovens devem buscar o futuro na educação, uma vez que o novo trabalhador deve ser polivalente, sabendo realizar várias atividades. As organizações precisam de pessoas que estejam aptas a resolver problemas. Ou seja, neste sentido, entende-se que o desemprego existente atualmente no nosso país está sendo provocado menos pelo avanço tecnológico e muito mais pelo atraso educacional.

E a informalidade? Você já parou para pensar que trabalhadores informais são maioria no mercado de trabalho no Brasil? Segundo Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad-Contínua), divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a pesquisa do ano de 2017 demonstrou que a taxa de desocupados no Brasil registra 12,7%, com 13,2 milhões de desempregados. Com isso, aumentou-se a informalidade, que neste caso não é necessariamente ruim, pois substitui o desemprego para um emprego informal. A fonte ainda salienta que foram fechados 658 mil postos de trabalho formais no ano de 2017.

Segundo o IBGE, somando os trabalhadores que atuam sem registro em carteira, comparado aos que estão com carteira assinada, são 34,2 milhões de informais para 33,1 milhões de registrados.

Se analisarmos esses dados, entendemos que informalidade no MT faz cair o desemprego. O volume de empregados na informalidade, ou seja, sem carteira assinada, cresceu 4,6%, para 10,7 milhões de pessoas. Isso significa que 468 mil pessoas ingressaram no mercado de trabalho na informalidade. Em um ano, a alta foi de 5,6%, com 566 mil pessoas inseridas por meio da informalidade.



Afinal, quais carreiras estarão em alta nos próximos anos?

As novas tecnologias vão ditar os novos modos de trabalho, e obviamente, as novas carreiras ou transformações de antigas.

Muitas pessoas defendem a ideia de que algumas profissões serão extintas por causa do avanço da tecnologia.

Olhando por esta perspectiva, qual seria a carreira correta para se investir?

O que estará em alta daqui a dez anos? Tecnologia, saúde, turismo?

Uma reportagem do Programa O Mundo S/A mostra as novas escolas que formarão os profissionais do futuro e como as instituições tradicionais de ensino se adaptam a esse mercado.

Conheça as novas escolas que formarão os profissionais do futuro assistindo ao vídeo da reportagem disponível em: <<https://goo.gl/sjNSQQ>>.

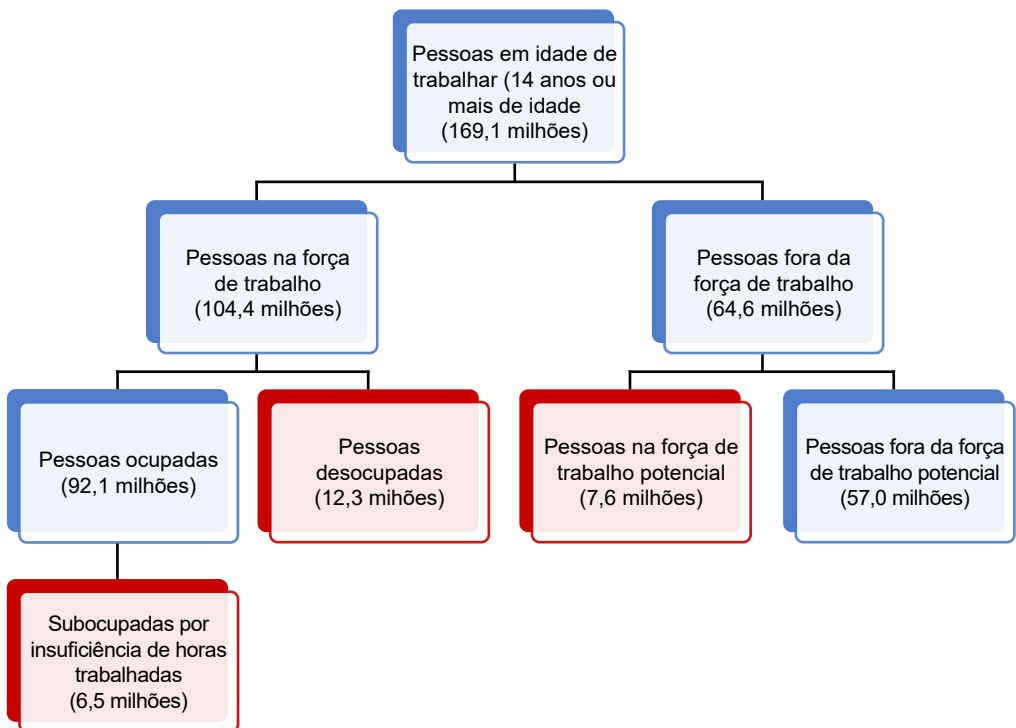
Vamos aproveitar o ensejo sobre taxas de emprego e desemprego para levantar algumas informações sobre as pesquisas realizadas pelo IBGE, que se destinam a produzir informações contínuas sobre a inserção da população no MT associada a características demográficas e de educação, e, também, para o estudo do desenvolvimento socioeconômico do país, agregando a produção de resultados anuais sobre temas permanentes da pesquisa (como trabalho infantil e outras formas de trabalho, migração, fecundidade etc.) e outros aspectos relevantes selecionados de acordo com as necessidades de informação.

A pesquisa é realizada por meio de uma amostra de domicílios, extraída de uma amostra mestra, de forma a garantir a representatividade dos resultados para os diversos níveis geográficos definidos para sua divulgação. A cada trimestre são investigados 211.344 domicílios particulares permanentes, em aproximadamente 16 mil setores censitários, distribuídos em cerca de 3.500 municípios.

Quanto à periodicidade destas pesquisas, ela varia. Mensal, para um conjunto restrito de indicadores relacionados à força de trabalho e somente para o nível geográfico de Brasil; trimestral, para indicadores relacionados à força de trabalho; anual, para os demais temas permanentes da pesquisa e indicadores complementares relacionados à força de trabalho; e variável, para outros temas ou tópicos dos temas permanentes a serem pesquisados com maior periodicidade ou ocasionalmente.

Segundo o IBGE, da população total brasileira, são consideradas pessoas em idade de trabalhar (que são entre 14 anos ou mais) e estas são classificadas quanto à força de trabalho ou fora da força de trabalho, sendo as que são da força de trabalho classificadas pela condição de ocupação, em ocupadas (com trabalho) ou desocupadas (sem trabalho). Como mostra detalhadamente a figura que segue.

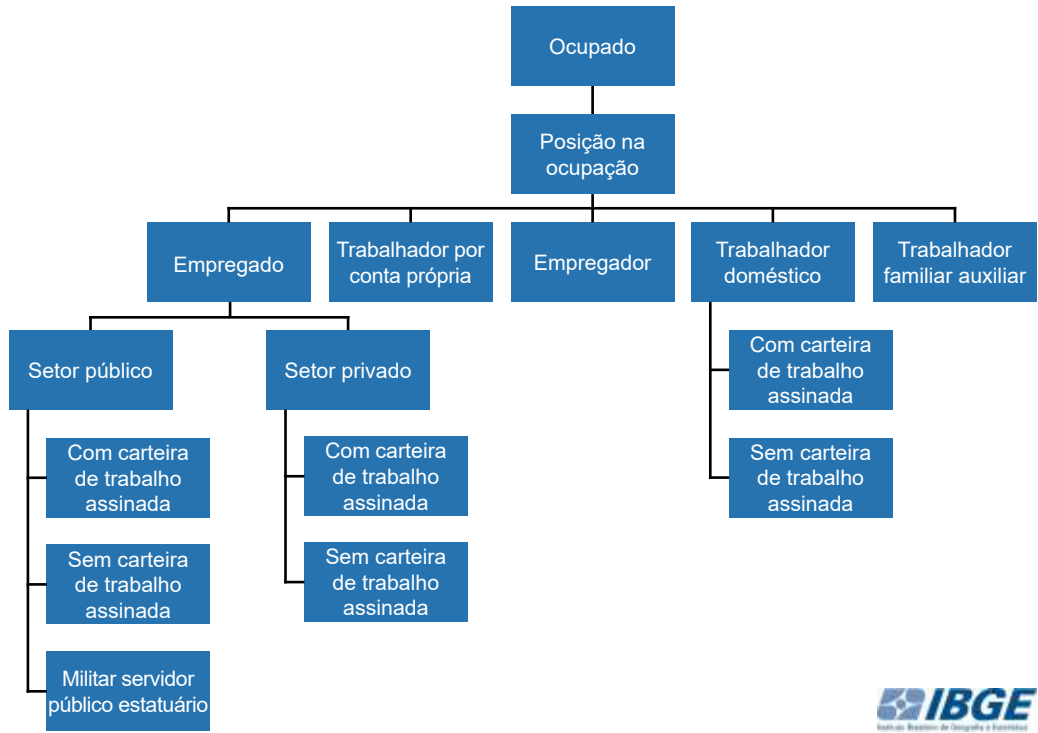
FIGURA 1 - CLASSIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA



FONTE: Pnad mensal/IBGE 2018

E nessa divisão, ocorre a classificação da população ocupada, de acordo com a posição na ocupação e as categorias de emprego, conforme mostra a figura que segue.

FIGURA 2 - CLASSIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO OCUPADA, DE ACORDO COM A POSIÇÃO NA OCUPAÇÃO E A CATEGORIA DO EMPREGO



FONTE: Pnad mensal/IBGE 2018



Agora que já entendemos como é feita a divisão na pesquisa do IBGE referente à classificação de taxas de empregados e desempregados, vamos a alguns dados da pesquisa de 2017, divulgada em 2018.

No 4º trimestre de 2017, a taxa de desocupação, no Brasil, foi estimada em 11,8%. Esta estimativa apresentou redução de 0,6 ponto percentual em comparação com o 3º trimestre de 2017 (12,4%), e frente ao 4º trimestre de 2016 (12,0%) permaneceu estatisticamente estável. Também no confronto trimestral, houve retração desse indicador em quase todas as grandes regiões: Norte (de 12,2% para 11,3%), Nordeste (de 14,8% para 13,8%) e Sudeste (de 13,2% para 12,6%). A Região Nordeste (13,8%), apesar da queda na comparação trimestral, permaneceu registrando a maior taxa de desocupação entre todas as regiões. Na comparação anual a taxa recuou nas Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, permanecendo estável nas regiões Sudeste e Sul.

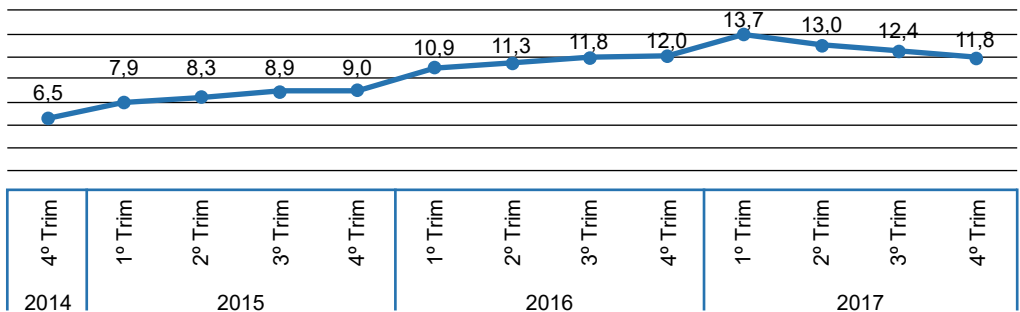
A distribuição das pessoas desocupadas, dos grupos de pessoas de 18 a 24 (32,7%) e de 25 a 39 (34,4%) anos de idade, continuou a apresentar patamar superior ao estimado nos outros grupos etários. Este comportamento foi verificado tanto para o Brasil, quanto para cada uma das cinco grandes regiões, onde a composição dos dois grupos etários oscilou entre 32,1% no Sudeste e 36,7% no Norte para o grupo de 18 a 24 anos, e entre 30,5% no Sul e 38,2% no Nordeste para o grupo de 25 a 39 anos.

O indicador que mede a parcela da população ocupada em relação à população em idade de trabalhar (nível da ocupação) foi estimado em 54,5% no 4º trimestre de 2017 no Brasil, apresentando elevação de 0,4 ponto percentual na comparação com o trimestre anterior (54,1%) e de 0,5 ponto percentual frente ao 4º trimestre de 2016 (54,0%). No confronto com o 4º trimestre de 2016, apenas a Região Sudeste registrou expansão do nível da ocupação.

A população ocupada, no 4º trimestre de 2017, estimada em 92,1 milhões de pessoas, era composta por 67,6% de empregados (incluindo empregados domésticos), 4,8% de empregadores, 25,2% de pessoas que trabalharam por conta própria e 2,4% de trabalhadores familiares auxiliares. Nas regiões Norte (32,2%) e Nordeste (28,7%), o percentual de trabalhadores por conta própria era superior ao verificado nas demais regiões.

No 4º trimestre de 2017, 75,0% dos empregados do setor privado tinham carteira de trabalho assinada. As regiões Nordeste (59,1%) e Norte (61,0%) apresentaram as menores estimativas desse indicador. Entre os trabalhadores domésticos, a pesquisa mostrou que 29,5% deles tinham carteira de trabalho assinada. No mesmo trimestre de 2016, essa proporção havia sido de 31,9%.

FIGURA 3 - GRÁFICO GERAL QUE MOSTRA A TAXA DE DESOCUPAÇÃO NO BRASIL



FONTE: Pnad mensal/IBGE 2018

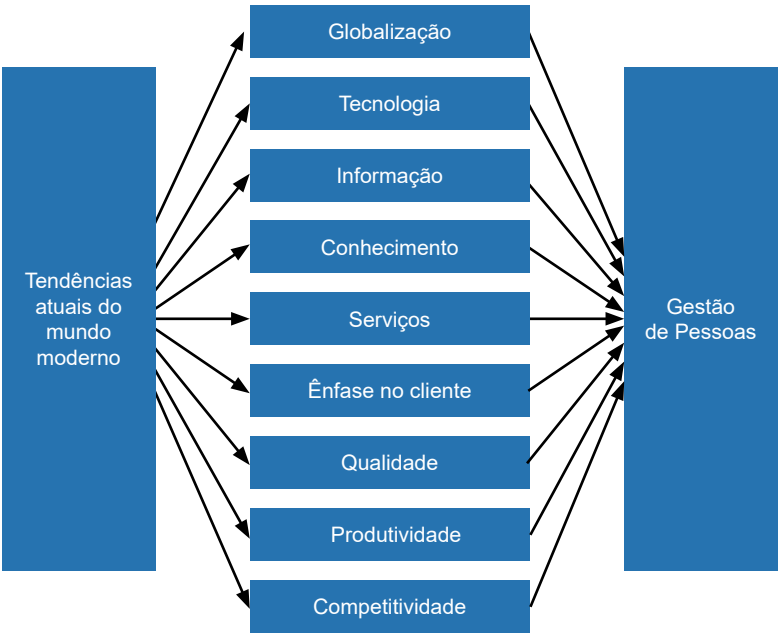


Ficou interessado e quer saber mais sobre os dados do MT?

Acesse o site do IBGE e confira todas as informações na íntegra: Disponível em: <<https://goo.gl/Hak47C>>.

Resumindo, precisamos alinhar as estratégias de gestão de pessoas com a realidade do MT, como salienta Chiavenato (2010), na figura que segue. Existem tendências atuais no mundo moderno que são: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade, e precisamos adequar tudo isso ao novo formato de gestão de pessoas. Como veremos nos próximos tópicos desta unidade.

FIGURA 4 - ALINHAMENTO



FONTE: Chiavenato (2010)



O que o futuro reserva para nossas carreiras é uma preocupação natural de todos nós. Confira alguns vídeos que pode ajudar você a entender melhor os empregos do futuro. Os vídeos são do TED, uma organização sem fins lucrativos, que organiza e divulga apresentações curtas sobre diversos temas relevantes.

Vídeo: Como serão os empregos do futuro?

Link para o vídeo: Disponível em: <<https://goo.gl/stkcFU>>.

No futuro, teremos nossos empregos roubados por robôs? Provavelmente sim, ou, pelo menos, os tipos de trabalho que conhecemos hoje. A opinião é de Andrew McAfee, que é economista e estuda os impactos da tecnologia da informação nos negócios e na sociedade como um todo.

Vídeo: O futuro do trabalho

Link para o vídeo: Disponível em: <<https://goo.gl/Zdrv4B>>.

A palestrante Naomi Stanford apresenta a pontos de vista de diferentes grupos etários sobre o mundo profissional. O resultado é um panorama sobre como se adaptar a um novo mundo do trabalho que exige mais recursos, responsabilidade e resiliência.

E diante de tudo que vimos até aqui, pode ter surgido a dúvida: como lidar com a concorrência no mercado de trabalho? Realmente, é uma preocupação constante. Com a concorrência as vagas estão cada vez mais exigentes e surge a necessidade de adquirir conhecimentos em diversas áreas para se destacar.

Uma das causas do desemprego são as questões políticas, ou seja, se o setor político vai mal, as questões econômicas também vão e este fator está ligado à globalização e investimento, e se não entra capital nas empresas, automaticamente haverá corte de funcionários e redução de custo.

Alguns diferenciais que tornam o profissional competitivo no mercado de trabalho são: qualificação diferenciada e flexibilidade. Quanto mais qualificado é o profissional, mais requerido no mercado ele será e a flexibilidade mostra quanto o profissional está disponível para mudanças e inovações dentro da carreira.

Tendo em vista esses fatores, atualmente, as competências mais requeridas pelo mercado, de acordo com Martins (2001), são: a) Especialização; b) Percepção da diversidade cultural e de conhecimentos; c) Capacidade de trabalhar em equipes; d) Gerenciamento por resultados; e) Aprendizagem continuada; f) Busca de trabalho com significado; g) Raciocínio criativo e resolução de problemas; h) Desenvolvimento da liderança; i) Autogerenciamento da carreira.

Em contrapartida, Theodoro (2004) recrimina essa exigência do mercado, questionando se este não estaria acabando com as identidades, a individualidade humana e com essas competências, buscando a “construção” de um discurso único.



Você acredita que o mercado de trabalho tem requerido profissionais com um perfil padronizado, deixando de valorizar a individualidade? Discuta isso com seus colegas.

Por fim, sabemos que o mundo vem sofrendo mudanças no desenvolvimento do mercado de trabalho, em todas as áreas. A globalização e os avanços das tecnologias só deixam o mercado mais exigente quanto à contratação de novos empregados. A partir dessas informações percebe-se que valores que antes eram atribuídos a máquinas e equipamentos são agora encontrados em meios intangíveis, como conhecimento e especializações (SILVA; OLIVEIRA, 2015).

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você estudou que:

- A empregabilidade está relacionada a qualquer modalidade de trabalho, seja na montagem do próprio negócio, ou na prestação de serviço como empregado de uma empresa.
- O mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações e está em constantes mudanças.
- O mercado de trabalho impacta diretamente nas práticas de gestão de pessoas.
- O mercado de trabalho impacta também os candidatos, alterando a forma de trabalhar no mundo todo.
- A informalidade e o desemprego são taxas que anualmente são pesquisadas e divulgadas pelo IBGE, como importante indicador para os processos gerais do país.
- É importante ficar atento para as carreiras que estão propensas ao crescimento, devido à alta tecnologia.
- Precisamos alinhar as estratégias de gestão de pessoas com a realidade do mercado de trabalho, embasando-nos nas tendências atuais do mundo moderno.
- Alguns diferenciais, como qualificação e flexibilidade, tornam o profissional competitivo para saber lidar com a concorrência no mercado de trabalho.



Finalizamos o Tópico 1. Que tal fortalecer o seu aprendizado testando o que você aprendeu?



- 1) O mercado de trabalho é alterado por inúmeras variáveis, como crescimento econômico, natureza e qualidade dos postos de trabalho, produtividade e tecnologias. Quando o mercado de trabalho está em procura:
 - a) há grandes quantidades de vagas e oportunidades de emprego.
 - b) os candidatos exigem salários mais elevados e mais benefícios.
 - c) os empregados arriscam mais, na perspectiva de conseguirem empregos melhores.
 - d) as pessoas aceitam trabalhar em funções que exigem menor qualificação que a sua formação.
- 2) O mercado de trabalho, de recursos humanos, em oferta, é caracterizado pela prática de:
 - a) Baixo investimento em recrutamento.
 - b) Critérios de seleção mais rígidos.
 - c) Oferta salarial estimulante.
 - d) Ênfase no recrutamento externo.



PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E PROCESSO DE PROVISÃO DE PESSOAL

1 INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas por pessoas, que por sua vez dependem delas para atingir os objetivos organizacionais e cumprir a missão e visão institucional. Compreender os diversos modos de planejamento de recursos humanos e processo de provisão de pessoal é uma etapa importante dentro dos processos de gestão de pessoas.

O planejamento de recursos humanos é a análise das necessidades da organização relacionada aos recursos humanos e de desenvolvimento de ações para atender a essas demandas, mantendo o alinhamento com os objetivos da empresa. O setor de gestão de pessoas deve trabalhar para garantir que o crescimento e a lucratividade da organização estejam associados ao respeito aos direitos do trabalhador.

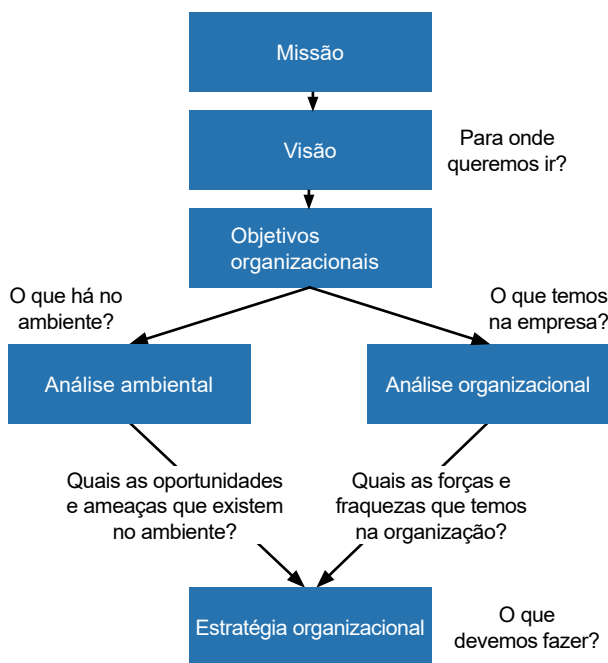
De acordo com Leonardo (2002), o planejamento das organizações deverá contemplar novas considerações em relação às pessoas, objetivando avaliar as expectativas, aspirações, qualificações e valores das mesmas, a fim de atrair e manter seus talentos competitivos. Então, perante a relevância que o capital humano vem auferindo ao mercado corporativo, tem-se a necessidade de que as empresas desenvolvam estratégias e formas para atrair, identificar, desenvolver e reter talentos humanos, treinando-os e capacitando-os de acordo com sua missão, visão e valores (PELOSO; YONEMOTO, 2010).

Para isso elaboramos neste tópico algumas informações referentes ao planejamento e processo de provisão de pessoal. O planejamento é o melhor caminho para que uma empresa consiga alcançar seus objetivos e metas de forma efetiva, já que com ele é possível ter mais clareza e visão estratégica para tomada de decisões. Desejamos bons estudos!

2 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Conforme ressalta Chiavenato (2010), as organizações não são criadas sem propósitos. Elas existem com uma finalidade e uma missão específica. A missão significa uma incumbência que se recebe. Representa a existência da organização, significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela vai servir, ou seja, a missão funciona como um propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Ela traduz a filosofia da organização e oferece suporte para o embasamento de planejamento de recursos humanos. Dentro desta abordagem é importante falarmos sobre a estratégia organizacional, que se refere ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda.

FIGURA 5 - A FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL



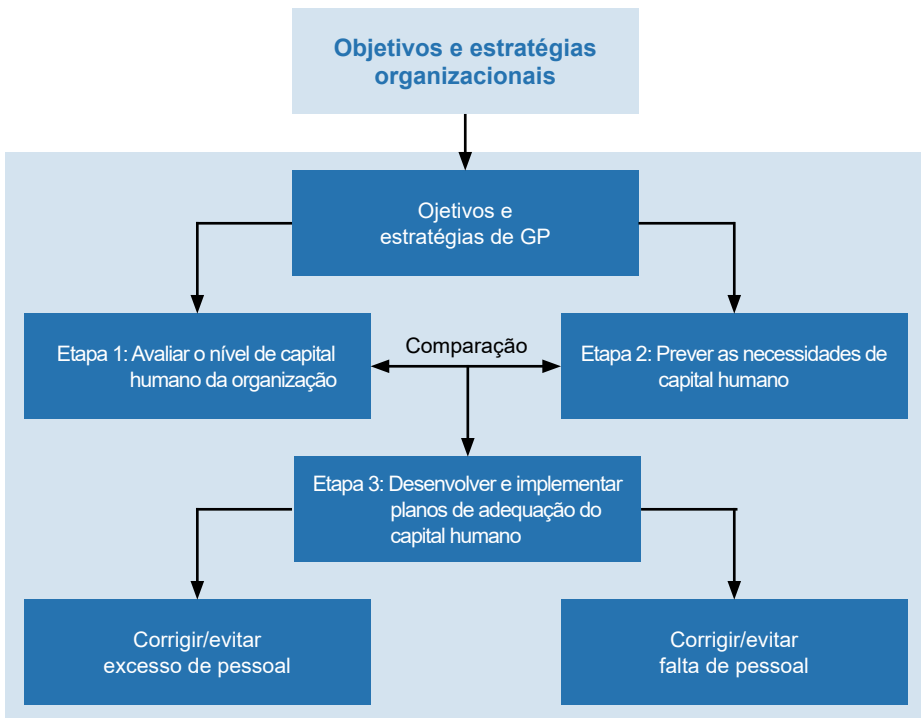
FONTE: Chiavenato (2010)

Para Silva (2002), quando se refere ao termo planejamento estratégico de recursos humanos, abre-se uma discussão para diversos assuntos, podendo envolver aspectos técnicos, sociais, econômicos e operacionais, como ferramentas, métodos e análise para o desenvolvimento e a implantação deste planejamento. O autor comenta que saber identificar o correto ângulo de visão sobre as ações estratégicas na organização será o diferencial que garantirá a vantagem competitiva de nossas empresas em relação aos nossos produtos e serviços (SILVA, 2002).

O planejamento de recursos humanos realiza uma ligação entre as condições externas à organização e as condições do quadro de pessoal, com seus objetivos futuros e aqueles desejados pela organização. Nesse contexto, embora a quantidade de informações disponíveis seja ampla e o tempo limitado, é necessário identificá-las, processá-las e analisá-las (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013).

Um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico é o planejamento de recursos humanos e o alinhamento da função do setor de recursos humanos dentro da estratégia organizacional. Por conta disso, Chiavenato (2010) ressalta que o planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, ou seja, integrar os objetivos globais da empresa. Como mostra a figura que segue:

FIGURA 6 - OS PASSOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS



FONTE: Chiavenato (2010)

Conforme mostra a figura, os passos para o planejamento estratégico de recursos humanos partem dos objetivos e estratégias organizacionais, para então dar enfoque aos objetivos e estratégias de recursos humanos (ou Gestão de Pessoas – GP) e dando atenção às etapas 1, 2 e 3. Ou seja, avaliando o nível de capital humano da organização, prevendo as necessidades de capital humano, desenvolvendo e implementando planos de adequação do capital humano para então corrigir e evitar o excesso e a falta de pessoal.

Neste sentido, é importante que o planejamento de recursos humanos favoreça a identificação dos objetivos individuais (do colaborador) e coletivos (da empresa), alinhando talentos e competências com as necessidades da organização. Ou seja, o planejamento estratégico de recursos humanos é o processo de decisão a respeito dos recursos necessários para atingir os objetivos organizacionais, avaliando sempre determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para realização de metas.

Mas engana-se quem acredita que isso diz respeito apenas à quantidade de pessoas necessárias às operações organizacionais. Envolve muito além disso. Precisa lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional, que abrangem muitas variáveis:

- Definição e objetivos e metas a atingir.
- Criação de um clima e cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos.
- Arquitetura e layout organizacional adequado.
- Estilo de gestão de pessoas.
- Recompensas e incentivos pelo alcance de objetivos.
- Definição da missão e visão organizacional.
- Uma plataforma que permita aos gestores trabalharem com suas equipes de maneira eficiente e eficaz.

Chiavenato (2010) comenta as bases do planejamento estratégico de recursos humanos, que podem ser por:

- Demanda de produção.
- Nível de produtividade.
- Mercado interno de trabalho, e
- Mercado externo de trabalho.

No que se refere à demanda de produção e aos níveis de produtividade, estes estão diretamente ligados à demanda de trabalho e de competências. Já no que diz respeito ao mercado interno e externo de trabalho, estes estão focando a oferta de trabalho e de competências. Ou seja, um a demanda e outro a oferta. Como podemos ver na figura que segue:

FIGURA 7 - BASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS



FONTE: Chiavenato (2010)



Então, para um bom planejamento é necessário ter conhecimento:

- Dos objetivos da organização.
- Do mercado de trabalho atual e das disponibilidades.
- Das técnicas de planejamento.
- Dos recursos disponíveis.
- Do tempo disponível.

Assim se terá mais subsídios para dar andamento aos processos de recursos humanos, que vêm na sequência do planejamento.

3 PROCESSO DE PROVISÃO DE PESSOAL

Ainda em se tratando de planejamento de recursos humanos, Chiavenato (2010) ressalta que podem ser de modelos operacionais e táticos. O planejamento tático envolve as partes de uma empresa e o planejamento operacional cuida da colocação em prática, cuidando das partes para adequação do processo administrativo.

Vamos abordar mais detalhadamente como seriam os modelos baseados no operacional, que são modelos quantitativos e simples, baseados na experiência anterior, ou seja, com base em dados estatísticos ou na história passada.

Seriam chamados de modelos operacionais de planejamento de recursos humanos:

- Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço.
- Modelo baseado em segmentos de cargos.
- Modelo de substituição de postos-chave.
- Modelo baseado no fluxo de pessoal.
- Modelo de planejamento operacional integrado.

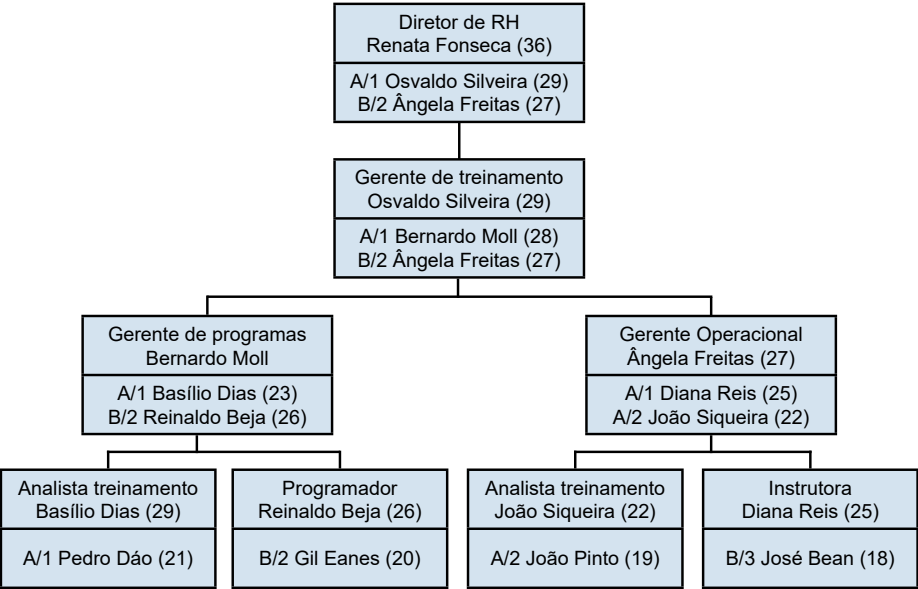
Agora estudaremos cada um destes modelos operacionais:

No **modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço** – a base da relação entre as duas variáveis – número de funcionários e procura do produto/serviço – é influenciada por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e disponibilidade de pessoas na organização. Ou seja, qualquer acréscimo de produtividade decorrente de mudança na tecnologia poderá trazer uma redução na necessidade de pessoal ou redução do preço do produto ou serviço em questão. Como o contrário também acontece, um aumento de vendas aumenta a necessidade de pessoal (CHIAVENATO, 2010). Assim, este modelo torna-se limitado, porque se reduz a aspectos quantitativos: quantas pessoas serão necessárias para produzir determinada quantidade de produtos ou serviços ofertados pela organização.

O **modelo baseado em segmentos de cargos** consiste em escolher um fator estratégico, como nível de vendas, volume de produção, plano de expansão – que são variáveis que afetam as necessidades de pessoal. Depois disso se estabelecem os níveis históricos e se determinam as forças de trabalho para cada unidade, projetando os níveis futuros através da correção com a projeção dos níveis históricos (CHIAVENATO, 2010). Neste modelo também vemos limitações ligadas a aspectos quantitativos.

Já no **modelo de substituição de postos-chave** acontece uma representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma possível vaga futura. Cada funcionário é classificado em três alternativas de promovabilidade: funcionário pronto para promoção imediata; funcionário que requer maior experiência no cargo atual; funcionário com substituto já preparado.

FIGURA 8 - MODELO DE SUBSTITUIÇÃO DE POSTO-CHAVE



FONTE: Chiavenato (2010)

No que se refere ao **modelo baseado no fluxo de pessoal**, este mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A análise histórica do movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas permite uma predição de curto prazo das necessidades de pessoal da organização, se não houver mudanças no contexto. Trata-se de um modelo vegetativo e conservador, de natureza contábil e quantitativa, adequado para organizações estáveis e sem planos de expansão, nas quais a preocupação é apenas preencher as vagas existentes e dar continuidade ao cotidiano.

FIGURA 9 - MODELO BASEADO NO FLUXO DE PESSOAL

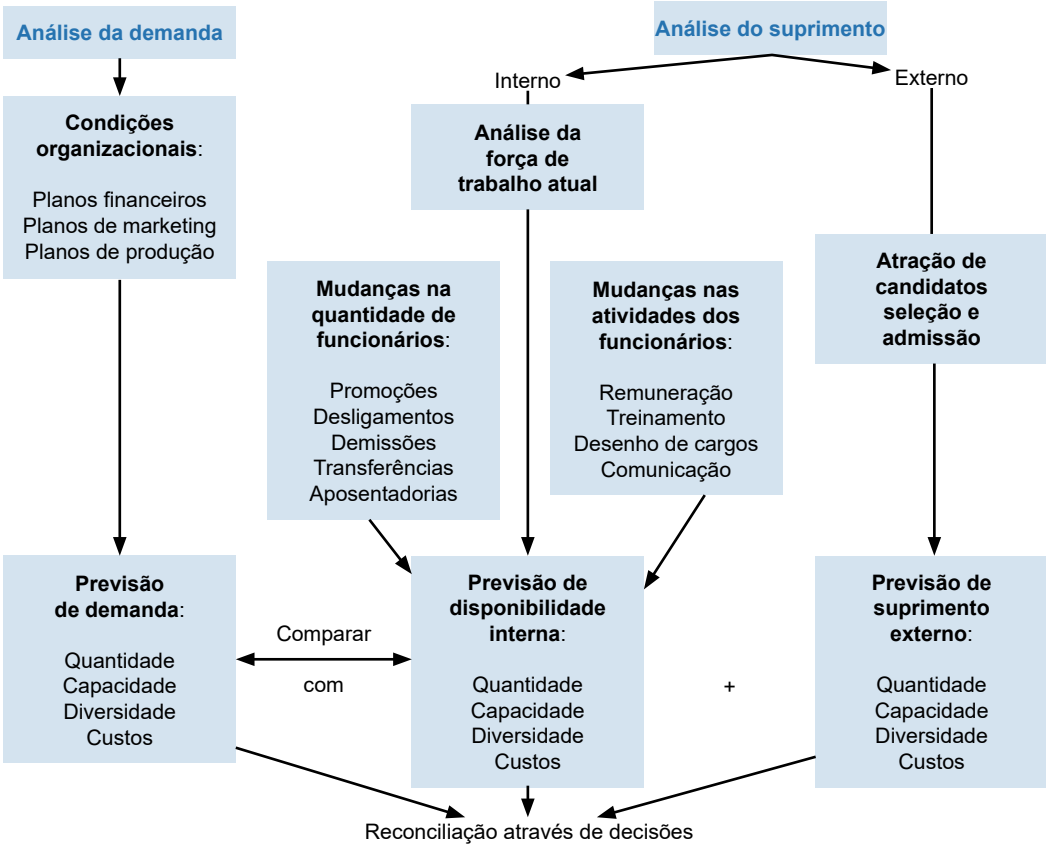
	Número inicial	Desligamentos (-)	Trasnfereências para (-)	Promoções (+)	Admissões (+)	Número final (=)
Diretores	4	0	0	0	0	4
Gerentes	11	0	0	1	0	12
Supervisores	34	4	4	8	0	34
Funcionários	360	12	0	1	11	360
	409	16	4	10	11	410

FONTE: Chiavenato (2010)

E por fim, o **modelo de planejamento operacional integrado**, é um modelo mais amplo e abrangente. Leva em conta quatro fatores ou variáveis:

- Volume de produção planejado pela organização.
- Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal.
- Condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela.
- Planejamento de carreiras dentro da organização.

FIGURA 10 - MODELO DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL INTEGRADO



FONTE: Chiavenato (2010)

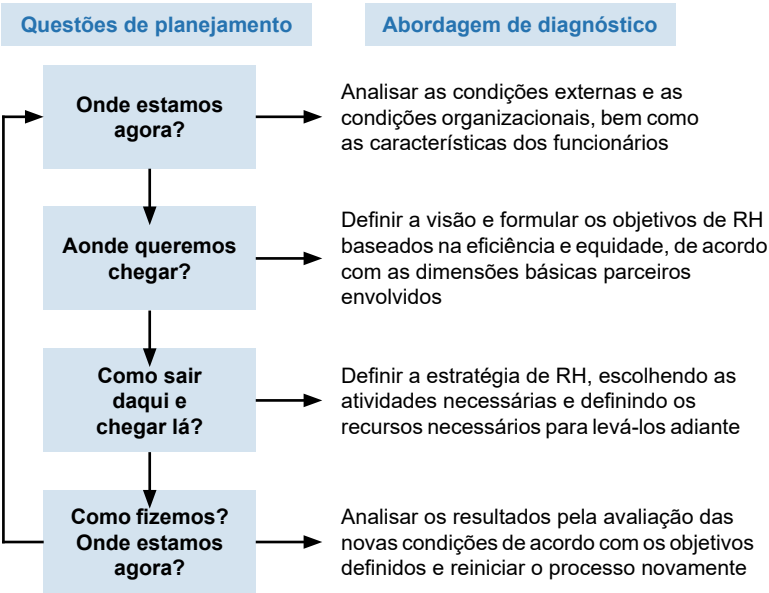
FIGURA 11 - MODELO DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL INTEGRADO



FONTE: Chiavenato (2010)

Por fim, vale salientar que todos os modelos de planejamento se fundamentam em uma abordagem única, conforme salienta Chiavenato (2010) na figura que segue:

FIGURA 12 - O PROCESSO DE PLANEJAMENTO E A ABORDAGEM DE DIAGNÓSTICO



FONTE: Chiavenato (2010)



Você sabia que existem alguns fatores que interferem no Planejamento de Recursos Humanos? Chiavenato (2014) ressalta que os dois principais são: absenteísmo e a rotatividade. Ou seja, se o funcionário deixar de ir trabalhar (faltar), irá acarretar sobrecarga de trabalho para a equipe que está trabalhando e o setor de recursos humanos deverá planejar alguma estratégia para que este fato não ocasione descontentamento dos demais e falta de produtividade em geral. O mesmo acontece com a rotatividade de pessoal, se as organizações tiverem alto índice de colaboradores se desligando, terão novas vagas abertas e postos de trabalho sem ocupantes. Ocasionalmente perda de produtividade e descontentamento da equipe que fica sobrecarregada. Manter a atenção nestes dois indicadores de recursos humanos é importante estratégia para planejamento de recursos humanos.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você estudou que:

- O planejamento de recursos humanos analisa as necessidades da organização relacionadas aos recursos humanos e de desenvolvimento de ações para atender a essas demandas, alinhado aos objetivos da empresa.
- Para isso é importante explicitar sobre a missão, visão e objetivos da organização, para então elaborar uma análise ambiental e organizacional e traçar uma estratégia organizacional.
- O planejamento de recursos humanos deve estar incorporado ao planejamento estratégico da organização.
- O planejamento de recursos humanos envolve muito mais do que a quantidade de pessoas necessárias às operações organizacionais, pois engloba também as competências disponíveis e as competências necessárias para o sucesso organizacional.
- As bases do planejamento estratégico de recursos humanos podem ser por demanda de produção, nível de produtividade, mercado interno e mercado externo de trabalho.
- Existem alguns modelos operacionais para o planejamento de recursos humanos, são eles: modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço, modelo baseado em segmentos de cargos, modelo de substituição de posto-chave, modelo baseado no fluxo de pessoal e modelo de planejamento operacional integrado.
- Alguns fatores interferem no planejamento de recursos humanos, por exemplo, o absenteísmo e a rotatividade.



Finalizamos o Tópico 2. Que tal fortalecer o seu aprendizado testando o que você aprendeu?



- 1 Existem vários modelos de planejamento estratégico de RH, entre os quais citamos o modelo baseado no fluxo de pessoal, que:
 - a) é influenciado por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros.
 - b) mapeia por meio da análise histórica do movimento de entradas e saídas, promoções e transferências internas.
 - c) se fundamenta na procura estimada do produto ou serviço, que traduz, através de modelos matemáticos, as necessidades de pessoal.
 - d) é mais amplo e abrangente, leva fatores como volume de produção, planejamento de carreira e mudanças tecnológicas em questão.
- 2 Chiavenato (2010) comenta que as bases do planejamento estratégico de recursos humanos podem ser por:
 - I - Demanda de produção, nível de produtividade, mercado interno de trabalho e mercado externo de trabalho.
 - II - Demanda de mercado, nível de vendas, mercado interno de trabalho e mercado externo de trabalho.
 - a) Se somente a afirmativa II estiver correta.
 - b) Se somente a afirmativa I estiver correta.
 - c) Se ambas estiverem corretas.
 - d) Se nenhuma estiver correta.



PROCESSOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL E TIPOS DE RECRUTAMENTO

1 INTRODUÇÃO

É interessante observar que as pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo processo de atrair uns aos outros. Assim, as pessoas atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, e as organizações procuram atrair candidatos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não.

O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e as pessoas. É por meio do recrutamento que as empresas divulgam suas oportunidades para que as pessoas que possuam determinadas características possam se candidatar. É o meio de sinalizar para determinados candidatos a oferta de oportunidade de emprego.

Recrutamento engloba um conjunto de técnicas que visam atrair candidatos com potencial e qualificados, capazes de ocupar cargos e oferecer as competências que a organização está demandando no momento.

Definir o conceito de recrutamento, conhecer as modalidades de recrutamento interno e externo, descrever as técnicas de recrutamento externo e, por fim, analisar os resultados do recrutamento são itens que abordaremos neste tópico.

Além disso, trataremos algumas tendências na área e mostraremos como a tecnologia tem influenciado no processo de recrutamento de pessoas. Desejamos bons estudos e esperamos ajudar na construção do seu conhecimento!

2 PROCESSOS DE RECRUTAMENTO DE PESSOAL

O conceito de recrutamento tem sua origem na área militar, onde o indivíduo é recrutado e convocado a se apresentar quando atinge determinada idade. Na vida empresarial, não se trata de uma convocação obrigatória, mas um convite para participar dos processos seletivos. É um processo de localização e atração de candidatos para trabalharem na organização.

O recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer seu quadro de pessoas. Nada mais é do que um processo de comunicação onde as empresas divulgam as oportunidades de emprego para atrair os candidatos para o processo seletivo. Quanto mais eficaz for o processo de recrutamento, maior será a efetividade da contratação (CHIAVENATO, 2010).

Recrutamento é o processo de atrair candidatos com potencial para ocupar as vagas da empresa. Este processo é importante, porque a qualidade dos empregados que atuam na organização depende da qualidade dos candidatos recrutados (FLEURY, 2002).

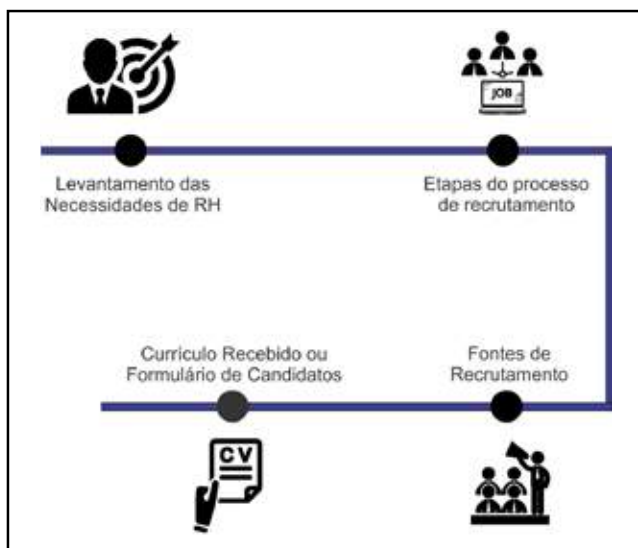
Quando o candidato comparece à empresa, cessa a atividade de recrutamento e tem início a atividade de seleção, que abordaremos na Unidade 3 deste livro de estudos. Para resumir, o recrutamento fornece os candidatos e a seleção escolhe os mais aptos.

Quanto melhor o recrutamento, mais e melhores candidatos teremos para o processo seletivo. Quando mais atraente for o recrutamento, mais fácil se tornará a seleção depois.

Como salienta Lopes (1973), deve-se recrutar os bons, para que entre eles se possa selecionar os melhores. Assim, entende-se que o recrutamento deve ser cuidadosamente planejado, os profissionais que desempenham esta atividade devem estabelecer o que a organização precisa em termos de profissionais e também o que o mercado de trabalho pode oferecer naquele momento.

O processo de recrutamento pode ser representado pelo fluxo que segue:

FIGURA 13 - FLUXO GERAL DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO



FONTE: Adaptado de Vieira (2012)

Em um olhar geral de como funciona o processo de recrutamento, este deve ser o fluxo. Inicia-se com a qualificação da necessidade de pessoal e a identificação da vaga, que nada mais é do que a obtenção da informação sobre a vaga e as qualificações da posição em aberto. Para que o recrutamento se inicie, é necessária uma decisão de linha, ou seja, o gestor deve informar a área de recursos humanos sobre a existência da vaga e sobre o perfil necessário. A comunicação deve ser feita de maneira formal e detalhada.

Para isso, é usual que as empresas utilizem formulários padrões, normalmente chamados de requisição de pessoal. Este formulário pode ser eletrônico ou impresso (FLEURY, 2002). Depois devemos definir as etapas do processo, verificar as fontes que iremos utilizar para o recrutamento e quais foram os currículos recebidos. Cada empresa tem um modelo, apresentaremos um para seu embasamento:

FIGURA 14 - EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE PESSOAL

Formulario de Recursos Humanos

REQUISIÇÃO DE PESSOAL

Pág. 1 de 1

Elaboração:
Recursos Humanos

Aprovação:
Recursos Humanos

Rúbrica:

ABERTURA DE VAGA: __/__/__ PREVISÃO DE ADMISSÃO: __/__/__

I - CARGO

Cargo:

Nº vagas:

Área:

Líder imediato:

Local de trabalho:

Horário de trabalho:

Salário (fixo/varável - valor):

Condições de contratação: () efetivo () autônomo () temporário () estágio

Natureza da vaga: () Novo (aumento de quadro) () Substituição à

Substituição por motivo de: () Demissão () Promoção () Transferência

II - PERFIL TÉCNICO

Formação acadêmica:

Conhecimentos de Informática:

Idioma (língua):

Tempo de experiência na função: anos

Sexo: () F () M

Estado civil:

Faixa etária:

Disponibilidade: () viagem () horário

Condução própria: () () não

Habilitação: () sim () não

Descrição das Atividades do Cargo:

Conhecimentos específicos:

III - PERFIL ATITUDINAL

Dentre as habilidades abaixo, assinale no **máximo 8** que são importantes para o cargo:

Análise Crítica/Visão Sistêmica

Capacidade de transferir conhecimento/ensinar

Capacidade para resolução de conflitos/paciência

Criatividade

Detalhamento/Concentração

Iniciativa/Pró-atividade

Organização/Planejamento

Persuasão

Gerenciamento Rotina

Análise e Solução de Problemas

Capacidade de Negociação

Comunicação

Decisão/Independência

Disciplina

Liderança/Gestão de Pessoas

Persistência

Raciocínio lógico

Trabalho em Equipe/Facilidade de relacionamento

IV - AUTORIZAÇÕES: ASSINATURA/DATA

SOLICITANTE

GESTOR DA ÁREA

RECURSOS HUMANOS

FONTE: O autor

31

O processo de recrutamento passou por diversas mudanças no decorrer dos anos, veja:

FIGURA 15 - MUDANÇAS NO RECRUTAMENTO

DIVULGAR E ESPERAR

(DO SÉCULO 19 A 1990)

NA PRÉ-INTERNET, AS VAGAS DE EMPREGO SÃO ANUNCIADAS EM VEÍCULOS DE MÍDIA IMPRESSA

DAR E RECEBER EMPREGO

(ANOS 1990)

O ANÚNCIO DE EMPREGO E O PROCESSO DE CANDIDATURA POR INICIATIVA DO PRÓPRIO PROFISSIONAL SUBSTITUEM O MODELO IMPRESSO

AGREGAR E CONECTAR

(ANOS 2010)

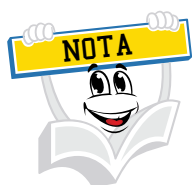
A TECNOLOGIA CASA OS SITES QUE REÚNEM CURRÍCULOS DE CANDIDATOS COM AS VAGAS DOS SITES DE EMPREGADORES, RACIONALIZANDO A PESQUISA DE EMPREGO

ENCONTRAR E ENGAJAR

(MODELO ATUAL)

TECNOLOGIAS COMO A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL FACILITAM O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E A BUSCA DOS MELHORES TALENTOS - INCLUSIVE DOS QUE NÃO SE CANDIDATAM A NENHUMA VAGA

FONTE: Revista Você RH – Edição 54



Você já ouviu falar em *HEADHUNTER*?

A tradução literal do inglês é "caça cabeças" ou "caça talentos". Um *headhunter* pode ser um indivíduo autônomo, ter contratos temporários, ser um prestador de serviço ou ser funcionário integral de uma empresa. De qualquer forma, sua meta será preencher as vagas abertas com as pessoas mais competentes que o mercado pode oferecer. Sem necessariamente ficar aguardando a eficiência dos anúncios de recrutamento. O que diminui o tempo entre o anúncio e a contratação. Ele é o intermediário entre o cliente e o candidato ao emprego. Suas responsabilidades estão centradas em identificar os melhores candidatos existentes no mercado, analisando criteriosamente o perfil desses profissionais e escolhendo o mais apto ao trabalho. Analisando a função e as características de um *headhunter* é possível pensar que ele tem um trabalho igual ao de um recrutador no setor de Recursos Humanos, porém as duas profissões são bem distintas. O recrutador busca pessoas com base no currículo e em processos seletivos abertos por ele. Já o *headhunter* encontra esses profissionais fazendo análises em diversos lugares e ocasiões. Você pode encontrá-lo em locais inusitados, como festas de gala, jantares ou

até mesmo em pistas de corrida. Isso explica o fato desse profissional não precisar ser necessariamente um colaborador em tempo integral de uma empresa.

A principal ferramenta que este profissional utiliza é a sua ampla rede de contatos em que ele seleciona um candidato e oferta uma vaga. O *headhunter* faz esta sondagem do mercado, pesquisa oportunidades, áreas e empresas mais promissoras e que se encaixem nos objetivos profissionais do executivo. Como em todas as profissões, estes líderes também buscam crescimento, expansão e atuar em instituições com valores, metas, missão, visão congruentes com os seus alvos e onde possam ter a chance de demonstrar, na prática, todos os seus conhecimentos, experiências, habilidades, expertises, ajudar no crescimento da empresa e fazer valer o seu potencial profissional.

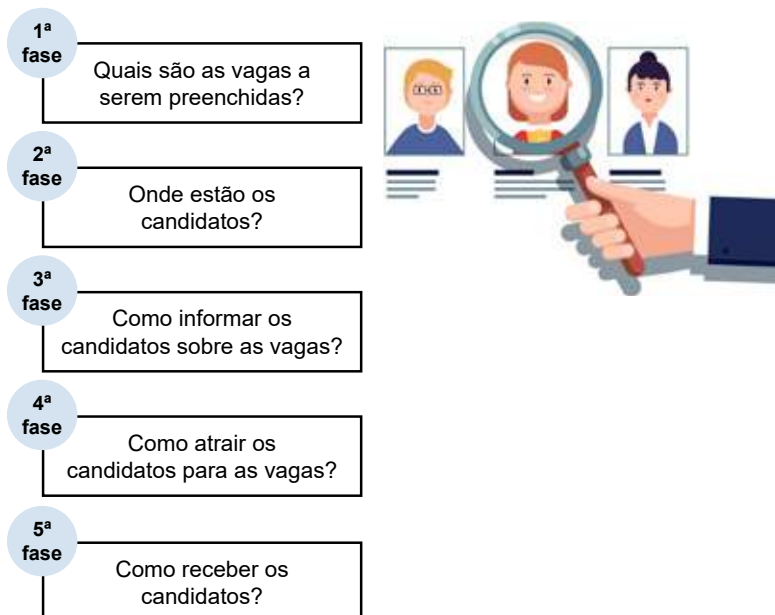
Quer saber mais? Acesse os links a seguir: <<https://goo.gl/jp84Ua>> e <<https://goo.gl/vUMyWv>>.

O recrutamento não deve ser uma atividade passiva de espera de candidatos. Deve ser uma atividade ativa de despertar o interesse e atrair os melhores profissionais do mercado. Neste sentido, Fleury (2002) salienta que as questões mais importantes associadas ao processo de recrutamento e seleção dizem respeito à correta especificação:

- Da posição de trabalho.
- Do salário e benefícios ofertados.
- Das fontes de candidatos.
- Do meio e da mensagem.

Recapitulando, Chiavenato (2010) ressalta que esse processo é constituído de cinco fases, como mostra a figura que segue:

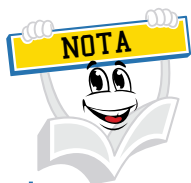
FIGURA 16 - FASES RECRUTAMENTO



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2010)

Na primeira fase, precisamos definir quais são as vagas a serem preenchidas. Os requisitos dessas vagas e o perfil específico do profissional que estamos buscando. Já na segunda fase, focamos em saber onde estão estes candidatos almejados, se poderemos encontrá-los na cidade onde a vaga foi aberta, por exemplo, ou se teremos que procurá-los em outra cidade. Como o recrutamento não tem condições de abranger todos os profissionais, devido à enorme amplitude que precisaria ter, delimitamos as fontes de recrutamento de acordo com o segmento, mercado e local, imaginando onde poderão estar situados os candidatos prováveis para este processo de recrutamento.

Uma vez levantadas essas informações, partiremos para a fase número 3. Nesta fase iremos definir qual será a estratégia adotada para informar os candidatos sobre a vaga. Escolhe-se aqui, qual a técnica ideal para o recrutamento. Se a divulgação será via redes sociais, rádio, e-mail, cartazes, folders etc. A técnica nada mais é do que o meio pelo qual a empresa informará o mercado de trabalho que dispõe de vagas a serem preenchidas. Na sequência as abordaremos de forma mais detalhada.



Você ou algum amigo seu já deve ter enviado um currículo por e-mail com intuito de participar de processo de recrutamento, e aí deve ter se perguntado: “Por que as empresas não respondem ao envio do currículo?”

Essa é uma reclamação constante perante a postura das organizações e recursos humanos, é comum a prática das empresas de não dar o retorno ao recebimento de um currículo. Quando dão, geralmente é por meio de resposta automática, eletronicamente programada. Então, esta é uma demanda do candidato, que no momento do envio cria uma expectativa e um desejo de retorno sobre o processo de recrutamento e seleção, e cabe à empresa e ao setor de recursos humanos tentar, de maneira facilitada, retornar estes contatos agradecendo o envio do currículo.

Devemos lembrar sempre que quanto mais as pessoas buscarem a organização, mais a marca estará em evidência. Dar o devido retorno demonstra preocupação com as pessoas interessadas em fazer parte da equipe, isso já demonstra o cuidado que a empresa tem com as pessoas.

Afinal, aquela pessoa que está enviando um currículo, provavelmente, é cliente também, manter a política de bom relacionamento sempre é oportuno!

Também é importante, ao realizar a triagem dos candidatos, responder às pessoas que não forem selecionadas para continuar no processo e se questionado do motivo, aponte a causa. Isso faz parte do processo. As pessoas esperam o feedback!

São dicas que fazem parte da etiqueta corporativa, para a qual tanto candidatos quanto empresas precisam estar atentos.

Já na quarta fase, iremos definir o que é atrativo para estes candidatos em questão. O que devemos focar na divulgação que irá atrair estes profissionais almejados. Lembre-se de que o conteúdo do recrutamento deve deixar os candidatos interessados pela oportunidade. Quanto mais claro e explícito, mais candidatos tendem a se interessar. Procure elaborar um conteúdo estimulador e motivador para despertar este interesse.

E por último, mas não menos importante, partimos para a quinta fase, em que o foco é dado em como receber estes candidatos, ou seja, se eles irão preencher um currículo e encaminhar, se irão até a empresa para comunicar o interesse da vaga, ou até se enviarão algo por correspondência eletrônica etc. Muitas empresas aproveitam esta etapa para realizar a triagem dos candidatos, ou seja, fazer uma avaliação prévia se o candidato tem condições de participar do processo seletivo ou se deve ser aproveitado em outra oportunidade que venha a surgir, ou até descartado definitivamente.

Com base em todas estas fases, poderemos dar sequência ao processo de recrutamento definindo agora outra etapa importante, se o recrutamento será interno ou externo. Item que veremos na sequência deste tópico.

Vamos aproveitar o ensejo sobre recrutamento e mostrar alguns exemplos de anúncios de vagas para aguçar a sua criatividade na hora de formular o seu.

FIGURA 17 - EXEMPLO DE ANÚNCIO DE EMPREGO 1



FONTE: Disponível em: <<https://goo.gl/MPsRpY>>. Acesso em: 3 maio 2018.

FIGURA 18 - EXEMPLO DE ANÚNCIO DE EMPREGO 2



FONTE: Disponível em: <<https://goo.gl/Sqdp8h>>. Acesso em: 2 maio 2018.

FIGURA 19 - EXEMPLO DE ANÚNCIO DE EMPREGO 3



FONTE: Disponível em: <<https://goo.gl/aUzdr2>>. Acesso em: 3 maio 2018.

FIGURA 20 - EXEMPLO DE ANÚNCIO DE EMPREGO 4



FONTE: Disponível em: <<https://goo.gl/De8Jse>>. Acesso em: 3 maio 2018.

Por fim, você deve se perguntar: “Devemos recrutar colaboradores apenas quando abre uma vaga?” Chiavenato (2010) ressalta que não necessariamente. Depende do foco e objetivo a que se propõe. Ou seja, o recrutamento pode ser focalizado na busca de candidatos para preencher cargos vagos da organização ou pode estar concentrado na aquisição de competências necessárias para o crescimento e sucesso da organização, aumentando a competitividade do negócio.

3 TIPOS DE RECRUTAMENTO

A criatividade das empresas quanto à utilização de técnicas de recrutamento é que faz o diferencial competitivo dentro deste processo. Vamos apresentar, na sequência, alguns meios encontrados pelas empresas para promover o recrutamento, conforme Chiavenato (2010):

- Algumas empresas de construção civil utilizam caminhonetes dotadas de sistema de som e escritório volante para recrutar operários braçais em determinados bairros distantes da cidade, conduzindo-os depois para os canteiros de obras em que ficarão alojados durante toda a obra.
- Outras empresas fazem campanhas e utilizam emissoras de rádio e jornais locais para divulgação.
- Algumas empresas fazem do anúncio no jornal uma espécie de formulário de pedido de emprego que o candidato preenche e envia pelo correio.

Então, neste tópico abordaremos os tipos de recrutamento e algumas técnicas utilizadas, conforme os exemplos abordados acima. Vamos lá!?

O recrutamento pode ser interno ou externo. O interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, ou seja, os próprios colaboradores, a fim de promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou que tragam maior desafio aos colaboradores. Já o recrutamento externo atua sobre os candidatos que não estão no quadro atual de colaboradores da empresa. Geralmente, o recrutamento interno está associado a planos de carreira funcionais, programas de desenvolvimento de recursos humanos e valorização do colaborador.

Quando a opção de recrutamento é pelo interno, a divulgação das vagas normalmente ocorre via intranet, mural de vagas, jornais ou *newsletters* de circulação interna. Vamos ver as principais formas de recrutamento interno:

QUADRO 3 - PRINCIPAIS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO INTERNO

Quadros de avisos	Servem para comunicar as vagas previstas no setor específico. Coloca-se a vaga em quadros de avisos do setor. Informando-os sobre as características das vagas disponíveis, com o propósito de divulgar essas informações dentro da empresa para o próprio colaborador ou pessoas de seu relacionamento a quem possa interessar a oportunidade.
Comunicações internas dirigidas a gestores	Contém listas de funcionários disponíveis para transferência e até remanejamentos, com especificações de características individuais referentes a cada empregado.
Banco de recursos humanos	Refere-se ao banco de pessoas disponíveis para assumir trabalhos específicos.
Periódicos da empresa	Seriam informativos ou jornais internos para divulgação das vagas.

FONTE: Vieira (2012)

Vamos aproveitar o ensejo para demonstrar, em um exemplo, como seria a divulgação de um recrutamento interno, na figura que segue.

FIGURA 21 - EXEMPLO DE DIVULGAÇÃO DE RECRUTAMENTO INTERNO

RECRUTAMENTO INTERNO



Fique atento!

Estamos com processo de recrutamento interno para a vaga de:
AUXILIAR ADMINISTRATIVO.

Se você tem interesse e atende aos requisitos abaixo, procure o RH:

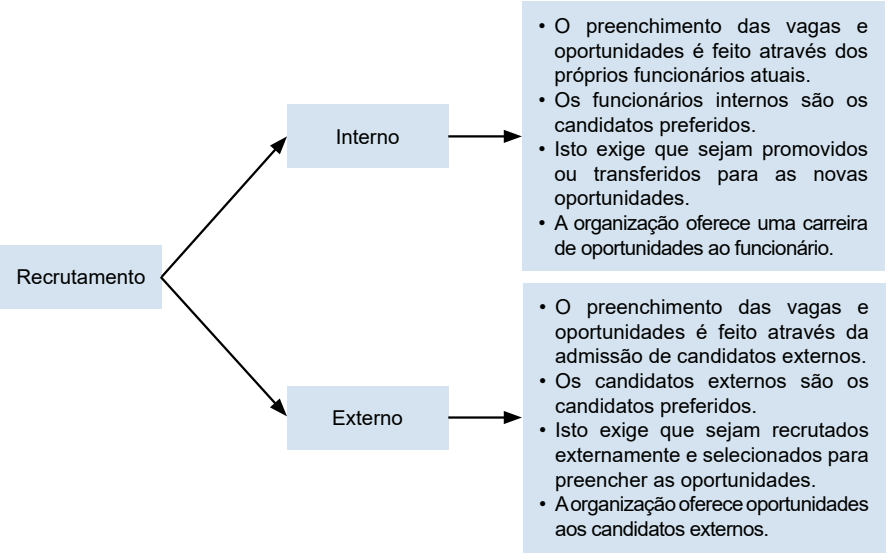
- Ensino Médio Completo
- Conhecimento Básico em Informática

FONTE: O autor

Então, o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, e o externo está focado na aquisição de competências externas.

E agora você deve se perguntar quais são as diferenças do recrutamento interno do externo, vamos ver:

FIGURA 22 - RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO



FONTE: Chiavenato (2010)

Como vemos, o interno é feito por meio dos profissionais já atuantes na empresa, e o externo, o preenchimento da vaga é por meio de profissionais que ainda não trabalham na organização. Vamos detalhar as principais diferenças na figura que segue:

FIGURA 23 - AS DIFERENÇAS ENTRE RECRUTAMENTO INTERNO E EXTERNO

Recrutamento interno	Recrutamento externo
• Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.	• Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização.
• Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização.	• Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos.
• Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho.	• Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo.
• As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.	• As oportunidaes de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las.

FONTE: Chiavenato (2010)

Agora que você já sabe as diferenças, vamos elencar as vantagens e desvantagens do recrutamento interno, baseado no que diz Chiavenato (2014):

QUADRO 4 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Aproveita melhor o potencial humano da organização.	Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
Motiva e encoraja o desenvolvimento dos funcionários à organização.	Facilita o conservadorismo e favorece a rotina atual.
Incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários.	Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.	Ideal para empresas burocráticas.
Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.	Mantém e conserva a cultura organizacional existente. O que pode ser ruim.
Custa financeiramente menos do que recrutamento externo.	Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.
Não requer socialização organizacional de novos membros.	

FONTE: Chiavenato (2014)

E vantagens e desvantagens do recrutamento externo:

QUADRO 5 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Introduz sangue novo na organização, talentos, habilidade e expectativas.	Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte e novos talentos.	Reduz a fidelidade dos funcionários a oferecer oportunidade a estranhos.
Aumenta o capital intelectual.	Requer aplicação de técnicas seletivas para escolher melhor o candidato, por isso é mais custoso e demorado.
Renova a cultura organizacional e enriquece com novas inspirações.	Exige esquema de socialização do novo colaborador.

FONTE: Chiavenato (2014)

Ainda podemos realizar o recrutamento de forma mista. O recrutamento misto envolve a utilização dos dois tipos de recrutamento: interno e externo. As vantagens concentram uma flexibilidade de cenário e vantagens estratégicas mencionadas nos itens anteriores.



Você sabia que, por dois anos consecutivos, a Elektro, uma das maiores empresas de distribuição de energia elétrica do país, ficou em primeiro lugar no ranking das Melhores Empresas para Trabalhar, entre as grandes empresas?

Mas, o que ela possui de diferencial?

Entre outros itens, um de destaque é que a empresa possui uma política de valorização dos colaboradores, que prioriza o recrutamento interno – em 2013, 93% das vagas abertas foram ocupadas por empregados da própria companhia.

Com sede em Campinas, a Elektro tem universidade interna, oferece bolsas de estudos, academia de ginástica e atividades coletivas esportivas aos funcionários. As pessoas que se destacam no trabalho são indicadas para receber aumentos por mérito. Na avaliação do diretor presidente da empresa, Márcio Fernandes, felicidade é a palavra que melhor define a Elektro: “Preciso também listar o respeito, porque trabalhamos de forma extremamente respeitosa com os funcionários, a transparência, a comunicação bem-feita e a valorização das pessoas. A empresa reconhece o talento de todos os seus membros, independentemente da função e nível hierárquico”, diz.

Na opinião de Fernandes, a Elektro é a prova de que a felicidade no ambiente de trabalho é um diferencial competitivo. “Estamos mostrando que, por meio da felicidade e do engajamento das pessoas, é possível ter uma empresa competitiva e muito produtiva. Sabemos que vale a pena ser assim porque nossos resultados melhoram continuamente. É possível prosperar assim na sociedade brasileira”, avalia.

Fonte: Revista Exame: Disponível em: <<https://goo.gl/a1zDK7>>. Acesso em: 3 maio 2018.

Ainda em se tratando de recrutamento externo, existem algumas técnicas ressaltadas por Chiavenato (2010) para melhorar o alcance da divulgação das vagas. Isso porque o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos espalhados pelo MT. O âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos ideais. Portanto, escolher as melhores técnicas para atrair os candidatos é uma tarefa estratégica da equipe de gestão de pessoas.



Você conhece a rede de relacionamentos LinkedIn?

O LinkedIn é uma rede social para utilização estritamente profissional. Digamos que é um verdadeiro banco de currículos on-line que pode facilitar muito o processo de recrutamento e seleção das empresas. Todos os dias, bilhões de interações ocorrem nessa plataforma. Os usuários atualizam seus perfis profissionais com novas competências, recomendações, formações acadêmicas e experiências de trabalho. Eles também desenvolvem relacionamentos com empresas, conectando-se aos funcionários, interagindo com o conteúdo e seguindo as *Company Pages*.

E para que serve o LinkedIn?

Basicamente para:

- Conectar profissionais de todo o mundo.
- Conectar amigos profissionais.
- Conectar profissionais conhecidos e desconhecidos.
- Realizar o marketing pessoal digital.
- Facilitar a busca por empresas.

Essa plataforma oferece um portfólio completo de soluções de recrutamento e atração de talentos que o ajudam a ampliar o alcance de profissionais. Assim, as empresas podem acessar uma rede de milhões de profissionais em todo o mundo, conectar-se com os melhores candidatos e construir sua marca de empregador.

Além disso, eles fornecem várias dicas de como elaborar melhor seus anúncios de emprego, vamos citar algumas:

Expanda seu alcance.

Recorra aos seus funcionários para divulgar a sua empresa.

A rede resalta que seus colaboradores podem atuar como recrutadores e profissionais de marketing extraoficiais. Isso mesmo! Eles são aliados essenciais para tornar a sua empresa empregadora mais atraente e conhecida. Se os atuais colaboradores estão felizes em trabalhar na organização, farão de tudo para trazer os colegas e conhecidos.

Potencialize o interesse pela vaga.

Apresente a cultura da empresa nas descrições de vagas.

As descrições de vagas muitas vezes são o primeiro contato dos candidatos à sua empresa, e por isso torna fundamental que seja bem descrita, para promoção da marca empregadora. Descreva as competências necessárias para o cargo, mas não esqueça que o que atrai de fato os candidatos é a forma como seu anúncio é descrito. Procure descrever como é trabalhar na sua empresa e você certamente capturará a atenção dos candidatos certos.

Capacite os novos funcionários.

Integre, desenvolva competências e facilite seus avanços profissionais.

Os colaboradores são a alma do negócio. Eles moldam a cultura da empresa, praticam os seus valores e trabalham para cumprir a sua missão. Sem a participação dos seus funcionários, sua marca empregadora se desfaz. Para motivar os colaboradores a darem vida à sua marca empregadora, garanta que sejam integrados e forneça as ferramentas e competências necessárias para prosperar em suas funções. Colaboradores felizes e satisfeitos promovem mais a imagem da empresa e tendem a permanecer e crescer com a organização.

Quer saber mais?

Essa plataforma disponibiliza um e-book sobre recrutamento e você pode acessar de forma gratuita.

FONTE: Disponível em: <<https://www.linkedin.com/>>. Acesso em: 3 maio 2018.

As principais técnicas de recrutamento externo são:

FIGURA 24 - PRINCIPAIS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO EXTERNO



FONTE: Adaptado de: Chiavenato (2010)

Agora vamos detalhar cada uma delas para seu melhor aprendizado.

QUADRO 6 - PRINCIPAIS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO EXTERNO

Anúncio em jornais e revistas especializadas	Procure entender que tipo de jornal e revista o seu possível candidato costuma ler. Gerentes, supervisores e funcionários de escritório se dão bem com jornais locais. Quando o cargo for muito específico, pode-se partir para divulgação em revistas especializadas. Especialistas em propaganda salientam que o anúncio deve possuir quatro características, representadas pelas letras AIDA. “A” significa que deve chamar a ATENÇÃO. A letra “I” significa que deve despertar o INTERESSE no cargo pelo fato de mencionar a natureza desafiadora da atividade. A terceira é criar o DESEJO através do aumento do interesse, ao mencionar aspectos como satisfação no trabalho, desenvolvimento de carreira, participação nos resultados e outras vantagens. Por fim, a AÇÃO, o anúncio deve provocar uma ação ou providência do candidato, por exemplo, enviar o seu currículo para o endereço indicado.
Agências de recrutamento	A organização pode, ao invés de ir direto ao MT, entrar em contato com agências de recrutamento para abastecer-se de candidatos que constam em seus bancos de dados. Neste caso, a agência serve de intermediária entre o candidato e a empresa. Quando se opta por este tipo de anúncio, deve verificar os custos e se existe garantia de reposição. A garantia de reposição é uma cláusula no contrato de prestação de serviços que estabelece que dentro de um prazo a agência é obrigada a fazer a reposição do candidato selecionado caso ele peça demissão ou a empresa percebe que ele está aquém do que é necessário para aquela vaga.
Contato com escolas e universidades	A organização pode desenvolver um esquema de contatos intensivos com escolas e universidades para divulgação de oportunidades que está oferecendo ao mercado. Algumas organizações promovem palestras, conferências em escolas e universidades para criar uma atitude favorável entre os candidatos com potencial, mesmo que não haja oportunidades para oferecer a curto prazo.
Cartazes ou anúncios em locais estratégicos	Este é um sistema de recrutamento de baixo custo com razoável rendimento e rapidez. Trata-se de um veículo de recrutamento estático e indicado para cargos simples, em nível de operação. Geralmente é colocado em locais de grandes movimentações de pessoas.
Apresentação de candidatos por indicação de colaboradores	Também sistema de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos (amigos, vizinhos ou parentes).
Consulta aos arquivos/banco de candidatos	O arquivo de candidatos é um banco de dados que pode catalogar os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores. Nesse sistema, não se transforma os currículos em arquivo morto, mas mantém-se os candidatos à vista, para ter contato de forma rápida.
Recrutamento virtual	É um recrutamento feito por meios eletrônicos e à distância, por meio da internet. Esse sistema traz imediatismo e facilidades de interação com os candidatos em potencial, trazendo facilidades para o candidato e para as empresas.

FONTE: Chiavenato (2010)



Você, certamente, já observou um anúncio de uma vaga de emprego, quer seja em mídias impressas ou digital. Você acha que os anúncios, de modo geral, são elaborados de forma "AIDA"? Discuta isso com seus colegas.

Vamos aproveitar o ensejo para demonstrar, em um exemplo, como seria a divulgação de um recrutamento externo, na figura que segue.

FIGURA 25 - EXEMPLO DE DIVULGAÇÃO DE RECRUTAMENTO EXTERNO

A recruitment advertisement with a grey background. At the top, it says "OPORTUNIDADE DE EMPREGO!" in bold black letters. Below that, "A EMPRESA X" in bold black letters, followed by "está contratando:" in bold black letters. To the right of "está contratando:" is a small circular icon of a person in a suit with a magnifying glass over it. Below this, the word "PORTEIRO" is written in large, bold, blue letters. Underneath, the word "Requisitos:" is followed by a list of requirements: "- Ensino Médio Completo", "- Conhecimento Básico em Informática", and "- Disponibilidade de trabalhar em horário de revezamento." Below the list, it says "Interessados enviar currículo para o email" followed by the email address "rh@empresax.com.br" in blue. At the bottom, it says "Venha fazer parte da nossa equipe!" in bold black letters.

FONTE: O autor

Vieira (2012) salienta que a eficiência de um anúncio é caracterizada por meio da consecução de seu objetivo final, o qual é traduzido nos candidatos aprovados. Dessa forma, um anúncio pode ser tecnicamente bem elaborado, mas não atingir sua finalidade de atrair bons candidatos para preencher as vagas oferecidas.

Um bom anúncio é aquele que consegue atrair pessoas em potencial, que possam ser admitidas pela organização. Ou seja, quantidade não significa nada! Importante é a qualidade dos currículos que chegam.

O autor ainda relata que os principais pontos a serem considerados em uma avaliação do anúncio são: a veiculação, o apelo, tamanho, distribuição de texto e resultados finais. Como veremos detalhado no quadro que segue:

QUADRO 7 - PONTOS A SEREM CONSIDERADOS NA AVALIAÇÃO DO ANÚNCIO

Veiculação	Refere-se à escolha da mídia certa na apresentação do anúncio. Se foi efetivamente anunciado em locais de reconhecimento no mercado. Ou seja, anúncios devem ser veiculados em jornais e sites de maior aceitação conforme o cargo em questão.
Apelo	Tem o propósito de, por meio do anúncio de emprego, atrair o candidato para ocupar a vaga, devendo levar em consideração dois aspectos: adequação ao tipo do cargo oferecido e urgência da contratação do candidato.
Tamanho	Fundamental assinalar que o conteúdo de um anúncio e sua forma de divulgação possuem importância maior do que propriamente o seu tamanho. Assim, um anúncio de grandes dimensões pode não atingir seu objetivo, enquanto um bem formulado, independentemente da sua extensão, pode alcançar suas finalidades.
Distribuição de texto	A apresentação do conteúdo do anúncio deve levar em conta aspectos como: simplicidade e ênfase necessária, destaque para a titulação direta e correta dos cargos oferecidos, localização da empresa anunciante, qualificações diretas e precisas do que o cargo exige.
Resultados finais	Os resultados avaliam o número de candidatos que foram atingidos com o anúncio. Se não forem satisfatórios, deve-se repensar sobre as estratégias e veiculação utilizada para redefinir o processo e, se for o caso, reiniciar o recrutamento.

FONTE: Adaptado de Vieira (2012)



Você já ouviu falar da utilização de *games* no recrutamento?

Games aplicados em processos organizacionais, como os de recrutamento e seleção, são chamados de gamificação ou *serious game* (jogo sério). O fenômeno está sendo cada vez mais utilizado e, segundo estimativa da *M2 Intelligence*, vai movimentar US\$ 5,5 bilhões no mundo em 2018.

Mas como isso funciona?

Para começar, um roteiro é estruturado com perguntas que vão identificar o perfil ideal para aquele cargo.

Os candidatos passam por uma pré-avaliação, considerando requisitos quantitativos e qualitativos dos currículos. Depois dessa triagem, são convidados a um jogo no qual os concorrentes às vagas viajam virtualmente para diferentes localidades geográficas. Em cada parada, recebem informações sobre o negócio local, curiosidades sobre a cidade e a infraestrutura na região.

Durante o *game*, os candidatos enfrentam desafios que simulam situações reais, assim como realizam testes de inglês e raciocínio lógico de forma mais dinâmica.

O jogo traz diferencial ao processo seletivo: quando os candidatos começam o processo e se deparam com o *game*, aquela ideia de 'serem avaliados' é deixada de lado e eles ficam mais tranquilos, se divertem, ao mesmo tempo em que estão conhecendo melhor o negócio e sendo desafiados em temas interessantes para o seu desenvolvimento.

Utilizando *games no recrutamento*, as companhias ganham um processo mais estruturado e dinâmico, que agrega elementos que avaliam técnica, comportamento e performance em uma experiência interativa e que reforça a marca empregadora. Tudo isso com um perfil ideal mapeado, metas definidas e a possibilidade de extrair um relatório completo e preciso com todas as informações que o gestor necessita para contratar um novo colaborador.

FONTE: Globo News.

Veja mais informações sobre o uso de **games no recrutamento** no link: <<https://goo.gl/WgrBCw>>.

Recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações, atrair talentos é fundamental para o sucesso organizacional. Para obter a informação de que o recrutamento está trazendo resultados satisfatórios, é importante aferir se ele está sendo cumprido e a que custo. Chiavenato (2010) aborda como analisar uma pirâmide seletiva de recrutamento, conforme figura que segue:

FIGURA 26 - PIRÂMIDE DE RECRUTAMENTO

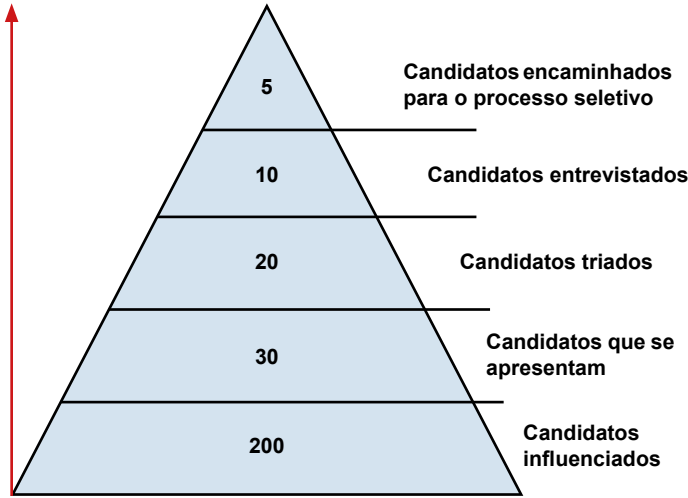


FIGURA 27 - PIRÂMIDE DE RECRUTAMENTO

O autor comenta que o recrutamento influencia considerável parcela no mercado de trabalho, e isso é positivo, quanto mais candidatos influenciarem, melhor. Contudo, o mais importante é trazer os candidatos para que sejam triados, entrevistados e encaminhados ao processo de seleção. Então, como mostra a figura, a proporção das etapas vai diminuindo.

Neste exemplo da figura, iniciou-se com 200 candidatos influenciados, apenas 30 se apresentaram, 20 foram triados e 10 foram encaminhados para a seleção (que neste caso seria uma prévia da entrevista propriamente dita) e apenas cinco foram de fato encaminhados para o processo de seleção.

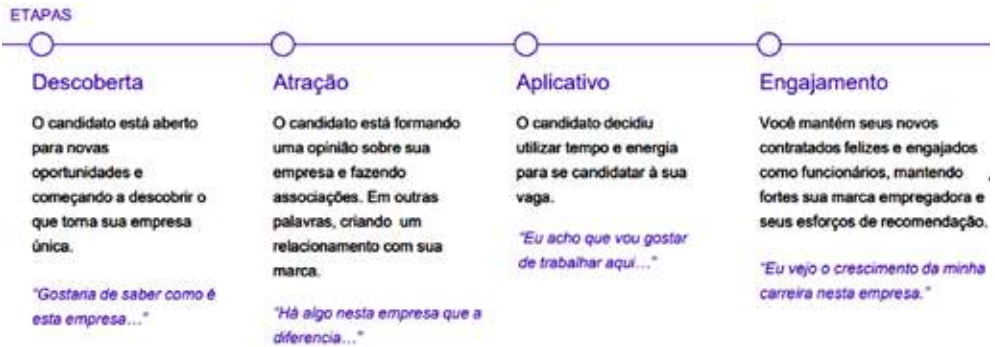


Você sabe qual seria o perfil de um recrutador moderno?

A realidade é que todos queremos atingir o máximo de candidatos quando divulgamos uma vaga. Não importa se você faz parte de uma *start-up* com cinco pessoas ou faz parte do ranking das 500 Melhores Empresas para Trabalhar, encontrar os talentos sempre será uma prioridade. Seu sucesso como empresa e como recrutador está diretamente vinculado à sua habilidade de contratar pessoas de qualidade.

Mas, o que temos observado cada vez mais é que não é a empresa que escolhe o talento. É o talento que escolhe a empresa. Essas mudanças exigem uma nova abordagem para a atração de talentos. Precisamos entender como os profissionais tomam suas decisões de carreira e encontram oportunidades e precisamos estar atentos de qual o melhor método para engajá-los.

As pessoas passam pela jornada do candidato em seu próprio ritmo. Algumas aprendem sobre uma organização rapidamente, criam afinidade após uma interação e se candidatam a uma vaga em aberto em poucas semanas. Outras ficam no estágio da atração por meses ou até mesmo anos antes de considerar uma mudança na carreira. É como se eles fossem passando por etapas:



Lembre-se: um anúncio de vaga de sucesso é uma tarefa difícil de ser executada. Ele deve informar as qualificações da vaga e as competências obrigatórias. Ele também precisa transmitir a cultura da sua empresa, encantar os leitores, se destacar da concorrência e persuadir os candidatos a se candidatarem. Por fim, ele deve atrair os candidatos certos e barrar os candidatos errados.

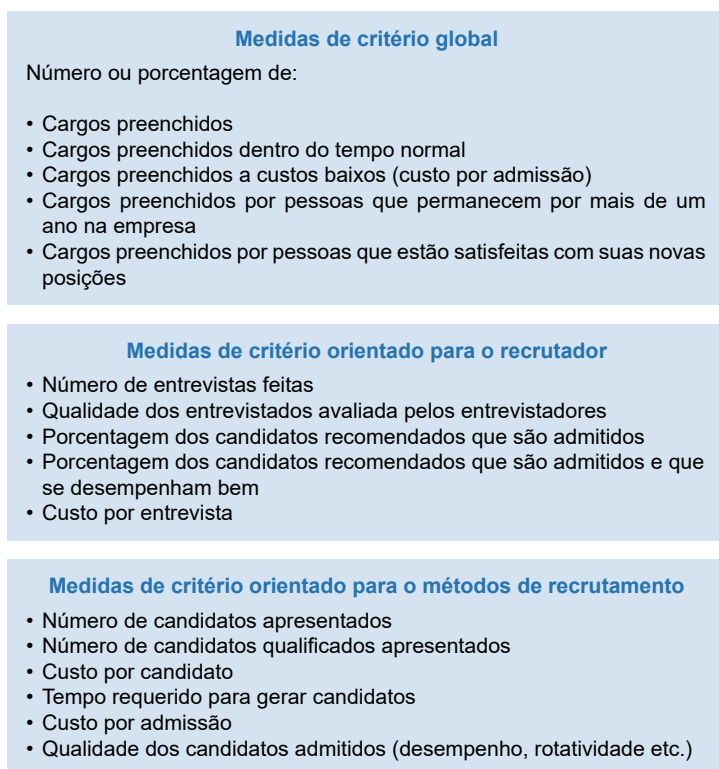
Quer saber mais?

Essa plataforma disponibiliza um e-book sobre o Recrutador Moderno e você pode acessar de forma gratuita.

Acesse o link: <<https://www.linkedin.com/>>.

Além disso, existem, segundo Chiavenato (2010), três critérios de medidas para avaliar o recrutamento: medidas globais, orientadas para o recrutador e orientadas para o método utilizado para o recrutamento.

FIGURA 27 - MEDIDAS PARA AVALIAR O RECRUTAMENTO



FONTE: Chiavenato (2010)

Com base nestes critérios, podemos dizer como é o processo de recrutamento. Ou seja, por meio das medidas globais, observamos o número ou porcentagem de cargos preenchidos e suas particularidades, por meio das medidas de critério orientado para o recrutador podemos analisar o número de entrevistas feitas, qualidade dos entrevistados, custo da entrevista, e também por meio de medidas de critério orientado para o método do recrutamento, podemos analisar outros itens que dão ao profissional recrutador o parâmetro geral de como está o trabalho dele perante a vaga.

E agora você deve se perguntar: “como devo fazer a triagem dos currículos que chegam?” Vamos a algumas dicas de como fazer!

Os profissionais de recursos humanos precisam cada vez mais otimizar o seu trabalho, de modo a tornar o processo de recrutamento cada vez mais ágil e alinhado com os objetivos da organização. O processo que denominamos triagem de currículos é quando comparamos as características, habilidades, perfil profissional e experiência do profissional que se candidatou à vaga com os requisitos da vaga disponível.

A triagem ajuda a eliminar os currículos que estão fora do perfil e seleciona os candidatos mais adequados para a vaga, para que somente estes passem para a próxima etapa.

E por que esta etapa de triagem é tão importante? Porque quanto mais positiva for a reputação da empresa que teve abertura de vaga, maior o número de currículos que irão chegar. A demanda do setor de recursos humanos pode aumentar muito com base neste número. Existem empresas que recebem uma infinidade de currículos, e para selecionar os mais aptos para a vaga, é essencial que seja realizada uma triagem de currículos.

Mas fazer uma triagem de currículos de forma rápida e eficiente não é uma tarefa simples. Afinal, podemos ter um candidato que não soube elaborar bem seu currículo, mas é um ótimo profissional para a oportunidade. Então, esta etapa vai muito além de agilidade, o processo também exige bom senso por parte do recrutador. Por isso destacamos que, ao longo da triagem de profissionais, alguns critérios devem ser observados:

QUADRO 7 - CRITÉRIOS DE TRIAGEM

- Apresentação do currículo: o ideal é começar selecionando currículos mais enxutos, com linguagem clara e direta, bem organizados e sem erros de português.
- Escolaridade do candidato: observar qual a escolaridade exigida para o cargo em questão, o que já elimina vários candidatos que não atendem a esse requisito.
- Empregos anteriores: dê atenção à ordem cronológica das experiências profissionais anteriores do candidato. Isso ajuda a delimitar o histórico profissional e a evolução que ele teve no mercado de trabalho. Além do mais, a trajetória do candidato demonstra se ele criou vínculos nos empregos anteriores e se tende a seguir carreira e crescer na empresa.
- Descrição das atividades realizadas: durante a análise dos currículos é importante considerar a síntese dos trabalhos concretizados anteriormente pelo profissional. Esse panorama acaba colocando em evidência o perfil da pessoa que se candidatou à vaga.

FONTE: Disponível em: <<https://goo.gl/LFzxb>>. Acesso em: 4 maio 2018.



Você sabia que existe um Índice de Retorno do Recrutamento? Isso mesmo! Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), é um cálculo utilizado para verificar a porcentagem de candidatos de uma fonte específica que passam para o próximo estágio. Por exemplo, de 100 currículos recebidos de uma agência, 25 foram convocados para uma entrevista. O índice de retorno desta fonte seria 25% (25/100). Além disso, o mesmo autor salienta que podemos utilizar outra fórmula para verificar o custo de um recrutamento.

Veja qual seria:

$$CT = \frac{CP + TA + BR + CC}{TC}$$

Onde:

CT = Custo Total

CP = Custos de Propaganda, despesa mensal (Ex.: R\$ 28.000,00)

TA = Taxas de Agência, total mês (Ex.: R\$ 19.000,00)

BR = Bonificações Referência (Ex.: R\$ 2.300,00)

CC = Contratações sem Custo, ofertas de trabalho espontâneas, agências governamentais etc. (Ex.: R\$ 0,00)

TC = Total de Contratações (Ex.: 119)

Vamos dar um exemplo com simulação de valores:

CP = R\$ 28.000,00

TA = R\$ 19.000,00

BR = R\$ 2.300,00

CC = R\$ 0,00

TC = 119

Resultado R\$ 414,28. Este é o custo total da fonte de recrutamento por contratação.

Agora que você já sabe como calcular, tente praticar com os casos da sua empresa. Identificando o custo do processo de recrutamento, fica mais fácil argumentar para a Diretoria sobre a importância de fazer recrutamento interno – uma vez que se torna menos custoso!

Analisar estas medidas e critérios se torna essencial para saber se o recrutamento está sendo eficaz ou não. Lembrando que recrutar pessoas passou a ser estratégico para as organizações. Quanto menos tempo a vaga ficar em aberto, melhor!



Recrutamento "às cegas". Você já ouviu falar?

Este estilo de recrutamento ainda está sendo implantado no Brasil, mas ganha força em organizações que procuram alto rendimento.

Adotado na Europa, recrutamento "às cegas" exclui dados pessoais como gênero, idade, nacionalidade e endereço nos currículos, para driblar o preconceito dos recrutadores. Nome e sobrenome são substituídos por iniciais e, se necessário, o endereço de e-mail sofre adaptações para que não seja possível saber como a pessoa se chama.

O objetivo é evitar que o recrutador seja influenciado por seus preconceitos – sejam eles conscientes ou não. Protegida pelo anonimato, a pessoa que se candidata à vaga não é descartada automaticamente por olhares sexistas ou racistas, por exemplo, e pode ser analisada somente por seu perfil profissional.

Na Alemanha, candidatos com nomes tipicamente germânicos têm 14% mais chances de serem chamados para uma entrevista de emprego do que aqueles que têm nomes característicos da Turquia, pátria de grande parte dos imigrantes no país.

O exemplo não é isolado. Diversas empresas e governos do velho continente vivem um problema que se acentuou com a crise migratória: a discriminação de profissionais com nomes ou sobrenomes típicos do Oriente Médio ou da África – o que embasa a omissão desse dado na primeira etapa do recrutamento.

Desde 2014, na França, qualquer empresa com mais de 50 funcionários é obrigada por lei a usar o modelo do “CV cego”. Países como Holanda e Reino Unido também aprovaram essa política para o recrutamento de pessoal para o governo, e incentivam as empresas privadas a fazerem o mesmo.

Quer ler mais sobre o assunto?

Acesse o link: <<https://goo.gl/FdsyWh>>.

Você acredita que o recrutamento às cegas é uma forma mais justa de recrutar?

Discuta isso com seus colegas.



Devemos lembrar sempre que as lideranças têm papel fundamental nos processos de recrutamento e seleção de pessoas. O fato deles se envolverem no processo de recrutamento e seleção traz maior eficácia no processo e, conseqüentemente, na contratação.

Os líderes de um modo geral, gastam pouco do seu tempo em recrutamento, e isso é muito compreensível, pois não é algo que todos gostem de fazer ou, na maioria das vezes, acabam ficando muito tempo envolvidos na operação e acabam ficando sem tempo para essa missão fundamental.

Luiz Cláudio Nascimento é diretor da Galicia e escreveu um texto sobre isso, onde comenta quatro itens importantes a que devemos ficar atentos:

- 1 – Ter as melhores pessoas não é fácil, dá trabalho, então se o líder não está disposto a fazer isso, preciso de alguém que queira fazê-lo.
- 2 – O líder precisa de tempo para pensar em estratégia, olhar o macro, decidir projetos-chave, então, se ele não tiver pessoas abaixo com talento, ficará à mercê da operação.
- 3 – Gente boa atrai gente boa, assim como gente ruim atrai gente ruim.
- 4 – Gastar muito do seu tempo na busca de excelentes pessoas, coaching e feedback contínuos, são elementos fundamentais para o negócio.

Acesse o link e leia mais em: <<https://goo.gl/spd8Co>>.

LEITURA COMPLEMENTAR 1

NA DÚVIDA, NÃO CONTRATE

Rogério Cher

O autor foi diretor corporativo de RH na Natura e hoje sócio da Empreender Vida e Carreira.

Na hora do recrutamento, o empreendedor precisa ter claro que o foco não é preencher funções, mas atrair e selecionar pessoas talentosas dispostas a ousar, aprender e construir.

É possível afirmar que existe uma relação entre empreender com sucesso e aplicar rigor nos processos de recrutamento e seleção? A resposta é “sim”. Os lemas das empresas bem-sucedidas poderiam ser resumidos como “na dúvida, não contrate” ou “primeiro quem, depois o quê”. O foco não é preencher funções com os melhores candidatos, mas atrair pessoas talentosas com histórias valorosas, competências desenvolvidas por experiências marcantes e dispostas a ousar, aprender e a construir vínculos interpessoais sólidos. Depois de trazê-las a bordo, o empreendedor identifica os desafios pertinentes que esses indivíduos poderão assumir.

A realidade evidencia como a atração criteriosa está associada ao sucesso. As empresas de sucesso farejam pessoas capazes de escrever suas biografias, no mesmo instante em que protagonizam a história da organização, sobretudo porque se sentem alinhadas a ela em valores e propósitos. A organização, por sua vez, percebe que sua causa converge com o propósito de vida daqueles indivíduos a serem contratados.

Como inspiração, podemos citar a IDEO, empresa de design e inovação mais admirada do mundo. “Conseguir um emprego na IDEO significa convencer a tribo de que o candidato dará uma contribuição e se ajustará à cultura”, afirmam os autores do livro *O Executivo e sua Tribo*. Eles comentam uma prática da IDEO, na seleção. Os responsáveis agendam um almoço do candidato com 10 colaboradores representativos dos valores e das ambições da IDEO. Seus executivos brincam que, ao invés de almoçarem com o candidato, eles “almoçam” o candidato. O indivíduo é sabatinado e deve convencer os 10 de que terá sucesso naquela empresa e de que se adaptará cultural e tecnicamente ao desafio. Dave Kelley, cofundador da IDEO, explica: “Se 10 pessoas estão comprometidas emocionalmente em tornar aquela pessoa bem-sucedida, ela será”. Assim, a IDEO se protege contra escolhas erradas e preserva sua cultura.

Também é relevante analisar as razões pelas quais as empresas perdem seus talentos mais empreendedores. Segundo Pinchott, empresas reféns de crenças do tipo “nunca fizemos assim antes”, “sempre fizemos dessa forma”

ou “isso não vai funcionar” costumam expulsar os profissionais mais ousados e inovadores. Também acabam expelidos aqueles que trabalham em ambientes intolerantes a erros e a certa dose de risco. O mesmo ocorre quando essas pessoas não são estimuladas a direcionar parte do seu tempo, experiência, habilidade e competência para se dedicarem a projetos inovadores que tenham para eles um significado especial. Essas empresas vivem sistemas rígidos de autorização e permissão, que acionam sua “imunidade à mudança”. Isto é veneno puro para os colaboradores mais empreendedores, que trocam rapidamente de emprego.

É preciso também criar uma cultura de aproveitamento interno. As soluções “domésticas” para preenchimento de vagas, sobretudo nos níveis gerenciais, são geralmente mais bem-sucedidas. Colaboradores que cresceram com a empresa, vivenciaram seus desafios em diferentes estágios e que respiram sua essência e cultura terão, em geral, maior comprometimento.

Não será heresia contratar pessoas de fora. Existem momentos em que é preciso “comprar” competências que não se encontram dentro da empresa. Em certos momentos, será importante contratar profissionais que venham de certas culturas e que exibam experiências que façam sentido para os desafios. O processo de atração deve assegurar o recrutamento e a seleção internos para abrir aos colaboradores as posições que podem ser preenchidas por “prata da casa”. Uma grande oportunidade para o empreendedor reforçar o fator GENTE como valor central. Quanto maior o aproveitamento interno, mais forte será a cultura organizacional e mais perene será sua essência.

A empresa não fugirá da necessidade de recrutar e selecionar profissionais externos. A pior alternativa será sempre a situação de urgência, em que uma posição for preenchida às pressas. Isso quase sempre ensejará erro. Será ainda mais crítico quando a posição for de liderança, com capacidade para comprometer as relações internas e externas. Qualquer processo seletivo deve ser conduzido com prudência, boas práticas e norteado pela cultura e essência. O desafio da posição, o tempo necessário para envolver os entrevistadores que suportarão a decisão e o formato do processo, ancorado em valores organizacionais, são aspectos que demandam planejamento. Trazer alguém inadequado será desastroso. Contratar alguém de afogadilho é perigoso.

FONTE: Disponível em: <<https://goo.gl/QBrdwH>>. Acesso em: 4 maio 2018.

LEITURA COMPLEMENTAR 2**QUANDO O EMPREENDEDOR INVESTE TEMPO NO RECRUTAMENTO, O TIME TODO GANHA TEMPO PELO RESTO DE SEUS DIAS**

James Allen

Enquanto estava em Shanghai há algumas semanas, estava conversando com um grupo de fundadores sobre a importância de processos de recrutamento. Eles mencionaram duas coisas: primeiramente, eles se dizem responsáveis por todo recrutamento sênior. Em segundo lugar, eles pedem um *rapport d'étonnement* para cada recruta sênior, depois de 100 dias. Até que essa frase fosse traduzida do francês para o chinês e então para o inglês [e agora para o português], isso foi descrito como um “relatório de choque”, o que achei espantoso. No entanto, com mais esclarecimentos, entendi melhor o conceito e o adorei.

O primeiro argumento dos fundadores era o de que recrutar um talento sênior era seu trabalho primário. Eles haviam cometido erros desastrosos recrutando há alguns anos e concluíram que tinham delegado muito dessa tarefa a seu diretor de recursos humanos e ao caça-talento. Ao retomar o controle, eles disseram que foram os únicos que realmente poderiam determinar o “encaixe” – aquele conjunto de características que sugere que um novo recruta trabalhará bem com o time, enquanto também entende, fomenta e constrói a partir da cultura da empresa.

Seu segundo argumento, a respeito do relatório de choque, levou mais tempo para ser explicado. A tradução literal da frase, aprendi, é “relatório da perplexidade”. Meus colegas franceses dizem que é uma ferramenta utilizada por empresas, governos e acadêmicos, para entender o que pensam novos recrutados ou estudantes, perguntando a eles o que mais os espantou depois de entrarem na companhia, ou instituição. O objetivo é capturar a sabedoria coletiva das primeiras impressões, antes que a cultura da organização comece a moldar a forma como os novos colaboradores veem as coisas.

Os fundadores disseram que estavam usando relatórios de choque religiosamente com seus novos recrutas sêniores. Quando perguntei qual tinha sido o principal insight até o momento, me disseram: “recrutas falam sobre gerações em nossa companhia. Eles percebem duas tendências em andamento. A primeira é a de que quanto mais longe eles estão do time fundador, menos os colaboradores sentem que aquela é sua empresa, sua missão. A segunda é que quanto mais jovens, mais altas são suas expectativas quanto ao trabalho. Isso nos levou a repensar a distribuição de ações da empresa, e a tentar conseguir distribuir mais as ações em todos os níveis hierárquicos”.

Essa conversa em Shanghai me lembrou de uma citação de Richard Fairbank, CEO do Capital One Financial: “na maioria das companhias, as pessoas gastam 2% do seu tempo recrutando e 75% gerenciando seus erros de recrutamento”.

No contexto de como as companhias podem “profissionalizar” suas organizações sem sacrificar a Mentalidade do Fundador, recrutar é uma capacidade essencial, que deve ser acertada. Como parte de nosso Forum DM 100, nós estamos começando a reunir uma lista das melhores práticas de recrutamento entre os membros. Por mais que ainda seja um trabalho em andamento, aqui seguem cinco delas:

1 O time sênior deve ser responsável por isso. Já que a receita tende a crescer mais rápido do que talento, recrutar tem que ser um trabalho para o time sênior. Para sustentar crescimento, líderes sêniores precisam preencher faltas críticas de talentos, e uma dessas faltas é provavelmente a de um Diretor Executivo de Recursos Humanos. Comece por aí.

Quando companhias em crescimento amadurecem, elas precisam de mais do que um Diretor de RH. Elas necessitam de um profissional de primeira qualidade, que possa se juntar ao time sênior, verificar quais trabalhos precisam ser feitos e/ou identificar, ou recrutar os talentos que podem fazê-los. De forma alguma isso tira o fundador da questão do recrutamento. Ao contrário, o fundador e o Diretor de RH trabalham juntos para alcançar o preparo organizacional da companhia necessário para mudanças e enfrentar os grandes problemas que interferem na transformação dos negócios.

2 Seja claro quanto à “unidade de experiência” que você precisa. É crucial combinar as necessidades da empresa com competências específicas e experiência. O erro mais comum é recrutar um executivo acostumado a administrar sistemas e processos de grandes companhias, quando você precisa de alguém que possa construir sistemas especialmente desenhados para apoiar seu negócio em crescimento. Ou você recruta o chefe de vendas experiente na gerência por meio de “quebradores de espaço” regionais – camadas de pessoas entre o time sênior e a linha de frente -, em vez de uma pessoa capaz de recrutar e construir um time enxuto e responsivo de vendas.

Ben Horowitz, cofundador da firma de capital de risco Andreessen Horowitz, tem uma opinião interessante sobre isso: “quanto maior for a companhia e mais complicado for o trabalho, mais você precisa de conhecimento e habilidade”. “Quando contratar alguém por habilidade, você precisa saber em que essa pessoa precisa ser excelente, porque não é em tudo. Ninguém é excelente em tudo”.

3 Recrute procurando “encaixe”, mas não recrute clones do time original. Encaixe é crítico. Novos recrutas precisam se misturar com nossa cultura, e também precisam entender a mentalidade do fundador da companhia (percepção insurgente, estado mental de proprietário, obsessão com a linha de frente). Mas também é essencial que eles tragam suas próprias forças para o jogo.

Nossos membros DM 100 [programa de parceria da Bain & Company com empresas de mercados emergentes] apontaram para uma série de características que devem ser procuradas. Eles recrutam “fazedores” (não apenas “pensadores”);

eles buscam aqueles que amam o produto e que compram sua missão; eles procuram por um instinto para sair do escritório e explorar o campo; eles buscam aqueles que apreciam os conflitos corretos e que odeiam “vampiros de energia”.

4 Recrute a pessoa, não a descrição do trabalho. Enquanto estiver recrutando, é importante buscar uma pessoa com nível adequado de experiência. Isso não significa que você deva ignorar um ótimo talento potencial, se ele estiver disponível.

Bons talentos vão se ajustar; talentos medianos não. Não favoreça os talentos que se encaixam perfeitamente na descrição do emprego, em detrimento de talentos incríveis que podem levar algum tempo para aprender seu novo papel. Quando os fundadores da Yonghui Superstores procuraram um novo presidente para dirigir suas operações, por exemplo, eles escolheram Jianbo Li, um veterano da IBM e da Procter & Gamble, mesmo que ele não tivesse experiência com o mercado da Yonghui.

Seu histórico em companhias grandes não foi o fator decisivo – na verdade, talentos de grandes companhias não são sempre os melhores para culturas de fundadores, apesar de suas habilidades profissionais. Mas as capacidades de Li mapeavam a missão da companhia e sua necessidade por sistemas e processos mais maduros, e ele demonstrou ter um claro apreço pela cultura organizacional deles. “Precisamos entender e respeitar o período de fundação, mas também precisamos construir novas capacidades para levar a empresa para o próximo nível”, diz Li.

5 Responsabilize-se pessoalmente pelo sucesso do recruta e tome controle de sua integração. É dever do empreendedor tomar responsabilidade pela integração e pelo treinamento de novos e importantes profissionais. Ele ou ela deve também criar uma narrativa que convença a organização de que novos recrutas agora são essenciais para levar a companhia para o próximo nível. Fundadores devem procurar “fios de ouro”, que entrelacem as histórias dos fundadores originais e aquelas de novos profissionais. Juntas, essas histórias apresentam a visão mais comovente do futuro da companhia.

Essa lista ainda é um trabalho em andamento. Mas ela apresenta os elementos cruciais do recrutamento de profissionais que podem adicionar capacidades essenciais, sem diluir a Mentalidade do Fundador. Agora nós vamos adicionar os “relatórios da perplexidade” e o valor de capturar a sabedoria coletiva das primeiras impressões.

FONTE: Disponível em: <<https://goo.gl/q4MDLX>>. Acesso em: 4 maio 2018.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você estudou que:

- O recrutamento é o processo pelo qual a organização atrai candidatos para abastecer seu quadro de pessoal.
- Trata-se de um processo de comunicação onde as empresas divulgam as oportunidades a fim de atrair candidatos.
- Quanto melhor for o recrutamento, mais e melhores candidatos teremos para o processo seletivo.
- O recrutamento passa pelas etapas de levantamento das necessidades de recursos humanos, definição das fontes de recrutamento e, por fim, recebimento de currículos.
- Existem as fases do recrutamento, onde devem ser respondidas perguntas como: quais são as vagas a serem preenchidas, onde estão os candidatos e como receber os candidatos.
- São três tipos de recrutamento, o interno, externo e o misto, e cada um deles possui algumas vantagens e desvantagens.
- Existem algumas técnicas para o recrutamento externo e alguns pontos a serem considerados na avaliação do anúncio.
- Os profissionais de recursos humanos precisam cada vez mais otimizar seu trabalho, de modo a tornar o processo de recrutamento cada vez mais ágil e alinhado com os objetivos da organização.

AUTOATIVIDADE



Finalizamos o Tópico 3. Que tal fortalecer o seu aprendizado testando o que você aprendeu?

1 Assinale a alternativa que não condiz com uma fonte de recrutamento interno.



- a) Quadro de avisos e periódicos da empresa.
- b) Funcionários de outras empresas.
- c) Comunicação interna dirigida.
- d) Banco de recursos humanos.

2 Marque a alternativa que ressalta uma vantagem do recrutamento interno:

- a) Introduz novos talentos na organização.
- b) Enriquece o patrimônio humano.
- c) Renova a cultura organizacional.
- d) Ideal para situações de estabilidade.

SELEÇÃO DE PESSOAS E RETENÇÃO DE TALENTOS

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade, você será capaz de:

- entender como as redes sociais têm influenciado e auxiliado no processo de recrutamento e também como funcionam os Bancos de Currículos On-line;
- estudar os modelos de currículo e como deve ser feita uma análise de currículos para que ocorra uma boa seleção;
- aprimorar seu conhecimento sobre técnicas utilizadas em seleção de pessoas e como isso deve estar alinhado com as competências das vagas/cargos;
- entender a importância de não só captar, mas reter os talentos na organização.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No final de cada um deles, você encontrará atividade que o ajudarão a fixar os conhecimentos adquiridos.

TÓPICO 1 – BANCO DE CURRÍCULOS ON-LINE E REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

TÓPICO 2 – MODELOS E ANÁLISE DE CURRÍCULOS, PROCESSO E TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAS E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

TÓPICO 3 – CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS



BANCO DE CURRÍCULOS ON-LINE E REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

1 INTRODUÇÃO

As tecnologias têm modificado o mundo no qual vivemos e, fundamentalmente, as relações sociais desenvolvidas nele. Além dos aspectos individuais e privados, o espaço corporativo tem sofrido alterações estruturais, tal cenário influencia, de maneira profunda, a forma como as empresas se relacionam com os candidatos, o que configurou, por exemplo, novas formas de atrair e captar talentos.

Uma das estratégias é a do recrutamento *on-line*, que mudou a maneira como as vagas são divulgadas e também como os candidatos encontram as oportunidades. Com a diminuição das fronteiras via internet, o recrutamento e a seleção de pessoas foram reconfiguradas e se alteraram profundamente. Nesse sentido, o recrutamento *on-line* se destaca como uma possível ferramenta eficaz para as organizações, já que aumenta o número de candidatos, sem se ater, por exemplo, à região na qual ele vive. Além do mais, há uma maior rapidez nos processos de recrutamento, que são beneficiados por economias de mão de obra e outros custos.

Você já deve ter se perguntado qual a melhor forma de atrair bons candidatos e garantir uma seleção de sucesso. Talvez você também já tenha se perguntado se existe uma maneira de fazer isso atingindo mais rapidamente o público alvo e com menor investimento possível. Pois bem, neste tópico, abordaremos como as empresas podem atrair candidatos por meio de Banco de Currículos *On-line* e Redes Sociais, importantes estratégias adotadas atualmente que vem possibilitando inovação no setor de gestão de pessoas.

2 BANCO DE CURRÍCULOS ON-LINE

Até agora aprendemos que o processo de recrutamento serve para preencher cargos vagos na organização. Em meio a tantas formas de recrutamento, escolher o meio mais adequado para ter sucesso e atrair os candidatos com as competências necessárias para a vaga é um desafio do recrutador.

Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho e as pessoas que se identificam, podem decidir por se candidatarem. Portanto, entende-se que para que o processo de recrutamento seja efetivo, não basta comunicar a vaga, ele deve atrair os candidatos para o processo seletivo.

Você já parou para pensar como o avanço das tecnologias e a forma com que as pessoas interagem por meio da internet, influencia no processo de recrutamento? E como esse processo vem sofrendo alterações? Essas alterações estão diretamente ligadas à forma com que as empresas se relacionam com os candidatos. A tecnologia está reinventando um processo cada vez mais estratégico: o recrutamento de profissionais que, para algumas empresas, ainda é lento e burocrático (MANO, 2001).

O recrutamento *on-line* é um conjunto de diferentes tipos de ferramentas, que apresenta variadas formas de emprego. Entre as principais técnicas, destacamos: os bancos de currículos (empresas comerciais), *sites* especializados em oferta de trabalho, fóruns de discussão, além dos próprios *websites* das empresas (THOMAS; RAY, 2000).



Você conhece empresas de banco de currículos on-line? Quais?

Destacamos aqui a Catho, uma empresa de internet que funciona como um classificado *on-line* de currículos e vagas com diversas ferramentas que auxiliam os profissionais na carreira e no mercado de trabalho. Atualmente conta com mais de 7 milhões de currículos cadastrados, com uma inserção de 3 mil novos currículos por dia. Conta com mais de 700 colaboradores, de diversas áreas, que trabalham todos os dias para contribuir com profissionais a conquistarem sucesso na carreira e empresas a encontrarem os melhores talentos.

A internet faz com que esse novo método de atração torne o processo mais fácil tanto para os candidatos quanto para as organizações. As empresas têm facilidade de divulgação e conseguem, muitas vezes, sem qualquer outro meio, atrair número considerável de candidatos às vagas e, por outro lado, os candidatos conseguem, na comodidade de onde estiverem, fácil acesso às informações, tanto das vagas quanto da própria empresa que a oferta, sem contar que podem ainda se candidatarem às várias empresas ao mesmo tempo e inclusive às vagas internacionais (CHIAVENATO, 2010).

Uma entidade americana que congrega universidades e empresários informou que o custo médio para contratação de graduados tem aumentado gradativamente, ano após ano. Desta forma, o uso da informática e internet pode ser uma boa estratégia de reduzir esses custos. Para isso, muitas empresas têm adotado programas específicos para fazer uma “leitura” eletrônica dos currículos,

empregando palavras-chave em um banco de dados a fim de identificar candidatos que possuem de fato os requisitos da vaga (BOUDREAU; MILKOVICH, 2010).



Atualmente existe um programa utilizado pela NASA (sigla em inglês de *National Aeronautics and Space Administration* – Administração Nacional da Aeronáutica e Espaço) para fazer a "leitura" eletrônica de currículos, ele é chamado "Resumix". Trata-se de uma ferramenta de contratação que fornece uma solução automatizada de gerenciamento de habilidades para permitir que a NASA encontre e identifique rapidamente as pessoas mais qualificadas para preencher posições abertas.

A tecnologia de pesquisa da Resumix conta com mais de 25.000 habilidades que se combinam, o que resulta em mais de 10 milhões de combinações de termos de pesquisa para auxiliar a encontrar os candidatos certos. A inteligência incorporada do sistema reconhece o significado contextual das palavras dentro de um currículo, extraindo informações relevantes com um alto grau de precisão.

O Resumix auxilia as organizações a economizar dinheiro e aumentar as contratações de qualidade, gerenciando e armazenando currículos da internet e fornecendo as ferramentas necessárias para avaliar a qualidade dos candidatos mais rápido do que nunca. No entanto, a Resumix não substitui completamente o elemento humano. Ela realiza um filtro, para que, posteriormente, os currículos sejam revisados manualmente a fim de garantir que os candidatos atendam às qualificações do trabalho.

Apesar disso, Chiavenato (2010) ressalta que há algumas limitações no recrutamento pela internet. Entre as principais seria o fato de que a internet não é uma ferramenta de seleção de pessoas, ou seja, não substitui as entrevistas e outros passos importantes para avaliar se o candidato possui ou não as competências necessárias para a vaga. Outra limitação é de que apesar de se conseguir um maior número de currículos, muitas vezes, os candidatos não apresentam o perfil ideal para a vaga, o que aumenta o trabalho dos recrutadores nas atividades de filtros dos candidatos.

Embora existam essas limitações, observa-se que muitas empresas têm aderido a essa nova forma de recrutar, pois dependendo do formato de envio, pode haver uma padronização dos currículos, por meio de formulários modelos, o que vem a facilitar a análise do recrutador. Outro detalhe é que a empresa pode limitar o envio do currículo caso algum campo esteja em branco, o que faz com que todas as informações de interesse do recrutador sejam enviadas no momento da candidatura, evitando a perda de tempo em busca de informações do candidato.

Como você pode ver, a utilização dos formulários modelos facilita a análise de currículos. A empresa Xerox, por exemplo, adota essa prática para triagem dos milhares de currículos que recebe mensalmente. De acordo com o Diretor de RH da empresa, a facilidade do formulário padronizado é de que os currículos chegam com o conteúdo que a empresa precisa e não com o que o candidato acha importante destacar (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010) também expõe que o recrutamento por internet pode gerar algumas inseguranças ao candidato, como a possibilidade de extravio do currículo, o que ele seja lido por pessoas não envolvidas no processo de recrutamento. No entanto, há algumas formas de amenizar essa insegurança, como, por exemplo, com a confirmação de envio do currículo, via *e-mail*.



Qual é a sua opinião sobre o recrutamento *on-line*?

Você já enviou seu currículo para algum banco de currículos *on-line*?

Você acredita que o preenchimento *on-line* de currículos facilita o processo de recrutamento e seleção?

Os serviços *on-line* de emprego fornecem acesso livre a informações e por isso, as empresas que possuem uma boa reputação diante da sociedade, tem nas mãos uma ótima estratégia de recrutamento. Isso porque elas podem utilizar a sua reputação e imagem para atrair os potenciais candidatos. O *website* da empresa é a principal via de acesso para esse fim, por meio dele é possível fornecer informações sobre vagas e condições de trabalho (CAPELLI, 2001).



Algumas empresas têm utilizado do elevado poder de atratividade de candidatos devido à sua imagem. Uma pesquisa do Programa de estudos de Gestão de Pessoas realizada em 2004 pela FEA/USP, identificou as empresas que podem ser consideradas como exemplos de modelos de Gestão de Pessoas e que se destacam por ter alto poder de atratividade, entre elas estão:

- 1) Natura
- 2) Gessy Lever
- 3) BankBoston (Personalité)
- 4) Nestlé
- 5) 3M
- 6) Embraer
- 7) Pão de Açúcar
- 8) Siemens
- 9) ABN-AMRO Banco Real
- 10) Hewlett-Packard (HP)

Saiba mais acessando a pesquisa na Revista HSM Management nº 44, maio-junho de 2004, no artigo "Para onde vai a Gestão de Pessoas". Disponível em: <<http://www.revistahsm.com.br>>.

Como você pôde observar, existem vantagens e desvantagens do recrutamento *on-line*, elencaremos algumas no quadro que segue:

QUADRO 1 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO ON-LINE

Vantagens	Desvantagens
• Melhor gerenciamento das vagas. • Maior poder de alcance de divulgação. • Banco de dados sempre atualizado. • Inovação e tecnologia ao RH. • Diminuição de custos.	• Divulgação massiva causando grande volume de candidatos que não tenha perfil. • Possíveis falhas nos filtros de currículos. • Insegurança dos candidatos se realmente estão participando do processo seletivo.

Fonte: O autor

O recrutamento *on-line* (também chamado de *e-recrutamento*) continuará a crescer em importância na medida em que maior contingente da população migre para o ambiente *on-line* e, especialmente, quando esta geração, que cresceu com a internet, esteja apta a entrar para o mercado de trabalho (THOMAS; RAY, 2000).

Lembre-se: os serviços virtuais de recrutamento poderão abrir as portas de muitas empresas e permitir eliminar etapas nos processos, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes dos candidatos que almejam uma ocupação (MITTER; ORLANDINI, 2005).

3 REDES SOCIAIS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Até agora vimos como a escala de utilização da internet para processos de recrutamento tem aumentado, principalmente por ser uma forma econômica e rápida de encontrar profissionais em vários lugares do mundo. De acordo com Araújo e Garcia (2009), esta ferramenta da tecnologia da informação tem facilitado bastante o andamento deste processo, encurtando cada vez mais as distâncias e o tempo empregado.

Ulrich (2004) destaca que as empresas bem-sucedidas serão aquelas com maior experiência na atração, desenvolvimento e retenção de indivíduos com habilidades e experiências suficientes para conduzir um, negócio global. Para tanto, é necessário que as empresas se adaptem às novas formas de interação social fomentadas com a utilização da internet.

De acordo com Tomaél, Alcará e Chiara (2005), o homem, por natureza e instinto, se agrupa em redes com seus semelhantes e cria relações de interesses. As redes sociais são canais de grande fluxo na circulação de informação, vínculos, valores e discursos sociais podem se tornar ferramentas de grande importância para o trabalho do recrutador (MACHADO; TIJIBOY, 2005).

Você, provavelmente, é um usuário de redes sociais. Como você tem administrado sua vida pessoal e profissional perante as redes? Você se preocupa com a sua imagem pessoal nas redes sociais?

Não podemos negar que direta ou indiretamente, as redes sociais estejam inseridas nas vidas das pessoas e afetem suas escolhas, a sua imagem perante a sociedade e também em relação ao recrutador. Isso porque, nas redes sociais, o indivíduo tem a chance de mostrar suas preferências, seus interesses, valores, ambições e várias outras características da sua personalidade. E, é, neste ambiente virtual, que os recrutadores têm a oportunidade de observar, avaliar e selecionar candidatos, considerando o que está disponível para visualização referente ao perfil de cada um.

Assim, a rede social é considerada uma forma de organização humana presente em nossa vida cotidiana e nos diferentes níveis de estrutura das organizações modernas (MARTELETO, 2001). Nesse sentido, de acordo com Afonso (2009), o desenvolvimento da internet contribuiu para facilitar o acesso às informações e até mesmo à produção e à publicação de conteúdos próprios.

As redes sociais já são inúmeras e aumentam a cada dia que passa. Para estudar os processos de recrutamento, via redes sociais, abordaremos as três redes sociais que, atualmente, são as de maior utilização dos recrutadores: Twitter, Facebook e LinkedIn.

O Twitter é uma rede social objetiva, isso porque limita o número de caracteres utilizados pelos usuários. O serviço foi criado em julho de 2006 por Evan Williams, Jack Dorsey e Biz Stone e lançado definitivamente em outubro de 2006. Por meio desta rede é possível observar os principais temas de interesse do candidato e principalmente, como ele interage com as questões diretamente ligadas aos acontecimentos atuais.

Outra rede que tem destaque é o Facebook, sistema que foi desenvolvido, em fevereiro de 2004, pelos jovens universitários: Mark Zuckerber, Dustin Moskovitz, Eduardo Saverin e Chris Hughes e que oferece a possibilidade de interação e compartilhamento de informações em tempo real. Nessa rede, os recrutadores podem observar como o candidato se comporta em eventos sociais e interações de amizade, uma vez que possibilita publicação de fotos e compartilhamento de conteúdo diversos.

Já no que se refere ao LinkedIn, seu público-alvo são os usuários que buscam o êxito e a promoção de seus perfis profissionais nas redes sociais, isso porque se trata de uma rede mais específica às questões profissionais. Desde maio de 2003, vem contribuindo para a conexão de profissionais do mundo todo.

A partir dessas informações, é possível afirmar que o processo de recrutamento e seleção tem contado com novas ferramentas baseadas nas redes sociais. Muito embora, essas redes apresentem uma perspectiva de cunho pessoal

e íntimo, elas têm sido utilizadas como fonte de dados sobre os candidatos (HATALA, 2006). Nesse sentido, a análise das características expostas nas redes sociais pelos candidatos pode contribuir para um incremento no grau de acerto da escolha dos candidatos (HO; ROUSSEAU; LEVESQUE, 2006). Assim, o material coletado nas redes sociais pode fundamentar os processos de recrutamento a fim de subsidiar o processo decisório com variadas informações.

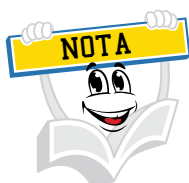
Em uma visão geral, as redes sociais são uma boa tática tanto do candidato conseguir uma oportunidade de entrevista, como a as empresas que estão buscando candidatos para fechamento de vagas. Entre as características que as empresas verificam ao acessar as redes sociais, seguem algumas:

QUADRO 2 – O QUE AS EMPRESAS COSTUMAM VERIFICAR QUANDO ACESSAM AS REDES SOCIAIS DOS CANDIDATOS

Características:
• Perfil de amigos que o indivíduo mantém nas redes. • Tipo da linguagem utilizada. • Autodepreciação. • Posicionamentos radicais. • Postagens de conteúdos impróprios. • Exposição pessoal excessiva.

FONTE: O autor

A partir desse contexto, o profissional que busca uma colocação no mercado de trabalho deve estar atento ao conteúdo e ações realizadas nas suas redes sociais. Já que, cada vez mais, elas têm sido alvo das empresas a fim de identificar perfis e comportamentos dos potenciais colaboradores.



Como está seu perfil nas redes sociais?

Você tem conseguido passar uma imagem positiva sobre a sua pessoa?

O conteúdo de suas redes seria um aliado ou um inimigo da sua imagem profissional?

A Catho, empresa de Recrutamento e Seleção *On-line*, realizou uma pesquisa em 2014 e em uma de suas perguntas investigou se os 13.907 entrevistados acreditavam que o comportamento nas redes sociais poderia influenciar no processo seletivo de uma vaga de emprego. O resultado mostrou que 38% acreditava que sim, influenciaria bastante.

Existem algumas dicas de como conseguir um emprego utilizando as redes sociais, apresentaremos algumas no quadro que segue:

QUADRO 3 – DICAS PARA CONSEGUIR UM EMPREGO UTILIZANDO AS REDES SOCIAIS

Dicas:

- Divulgue seu trabalho e suas competências.
- Participe de grupos voltados para seleção profissional.
- Procure perfis de empresas e fique sempre atento as vagas em aberto.
- Monte um bom *networking*, que possa fazer indicações.

FONTE: O autor



Embora as redes sociais sejam um método muito utilizado no processo de seleção, quase todos os recrutadores consultados por EXAME.com afirmam que realizar uma busca no Google é indispensável para determinados cargos.

Acesse o *link* e entenda o que o Google pode contar para os recrutadores, sobre os candidatos: <http://exame.abril.com.br/carreira/o-que-os-recrutadores-podem-descobrir-sobre-voce-na-internet/>.

Vale ressaltar que a análise das redes sociais de um candidato não deve ser o único método utilizado pelo recrutador, isso porque o candidato pode não utilizar as redes sociais com habitualidade, o que faz com que o conteúdo On-Line esteja desatualizado diante da conjuntura atual do candidato.



RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você estudou que:

- Como o avanço das tecnologias têm influenciado a forma com que os candidatos e as empresas interagem no recrutamento e seleção.
- Quais são as vantagens e desvantagens deste novo método de captação de pessoas.
- Como as redes sociais vêm influenciando a contratação de pessoas.
- Quais são as redes sociais mais utilizadas pelos recrutadores para fins de busca de informações dos candidatos.
- Dicas para conseguir um emprego utilizando as redes sociais.

AUTOATIVIDADE



Finalizamos o Tópico 1. Que tal fortalecer o seu aprendizado testando o que você aprendeu?

- 1 Comente como você acha que a internet tem auxiliado no processo de recrutamento.
- 2 Quais são alguns de seus aspectos positivos e quais os negativos?
- 3 Cite como o uso das redes sociais pode modificar o processo de recrutamento.
- 4 Você acredita que as redes sociais são o melhor método *on-line* para atrair candidatos às vagas de emprego?





MODELOS E ANÁLISE DE CURRÍCULOS, PROCESSO E TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAS E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

1 INTRODUÇÃO

Após o recrutamento, chega o momento da análise dos currículos. O recrutador, diante dos currículos selecionados, decide quais serão as técnicas que utilizará para o melhor mapeamento das competências dos candidatos. As técnicas de seleção escolhidas para cada processo seletivo devem assegurar que o profissional de gestão de pessoas decida pelo candidato que mais atenda às necessidades da vaga.

Dentro desta variedade de técnicas, abordaremos nesta unidade, a seleção por competências, que tem por objetivo identificar, não apenas tecnicamente, mas por meio da dimensão comportamental, o melhor candidato para o cargo. Para que seja feita uma seleção por competência, cabe ao profissional de gestão de pessoas elaborar uma entrevista estruturada com base no mapeamento das competências presentes no cargo, conteúdo que será discutido posteriormente.

O currículo é o resumo das qualificações dos candidatos, nele é possível entender quais são as principais características e experiências do profissional. Neste tópico, abordaremos os principais itens que devem constar em cada tipo de currículo e como analisá-lo, além de algumas técnicas de seleção de pessoas. Isso porque, a seleção representa o filtro final e é uma importante etapa antes da oferta de emprego. Dentro desta variedade de técnicas, apresentaremos a seleção por competência, tipo de seleção que visa ao mapeamento das competências de cada cargo a fim de levantar as necessidades dos cargos para que o processo de seleção seja o mais assertivo possível. Por fim, daremos destaque em como deve ser elaborada uma entrevista estruturada com base em competências do cargo.

2 MODELOS E ANÁLISE DE CURRÍCULOS

Elaborar um currículo não é simplesmente relatar sua trajetória profissional. O mercado de trabalho competitivo exige mais do candidato, ou seja, o modo como o currículo é escrito é tão importante quanto o conteúdo do texto.

O objetivo da apresentação do currículo é o de promover uma entrevista de emprego. Para isso, o candidato deve ficar atento às seguintes indagações: 1) Quem lerá o currículo? 2) O que estará procurando? 3) Qual será a forma mais clara de expor as experiências e chamar atenção deste recrutador?

Para você ter uma visão geral sobre o formato de um currículo, apresentamos um modelo que destaca os dados de maneira sucinta, pois permite que o candidato resuma suas qualificações e experiências em uma única página.

QUADRO 4 - MODELO DE CURRÍCULO

ESPAÇO
PARA
FOTO

ÁREA DE INTERESSE

INFORMAÇÕES

Cidade:

Idade:

Estado Civil:

PERFIL

HOBBIES

FORMAÇÃO ACADÊMICA

Ensino Superior

UNIASSELVI - Centro Universitário Leonardo da Vinci

Conclusão prevista para

Ensino Médio

Escola

Conclusão em

EXPERIÊNCIAS

ULTIMA EMPRESA:

Cargo:

Período:

Principais Responsabilidades:

PENÚLTIMA EMPRESA:

Cargo:

Período:

Principais Responsabilidades:

ANTEPENÚLTIMA EMPRESA:

Cargo:

Período:

Principais Responsabilidades:

CURSOS E QUALIFICAÇÕES

FONTE: O autor

Para que o currículo tenha boa aparência, deve apresentar uma compreensão visual simples e clara, além de se limitar aos tópicos importantes de qualificação. Um bom currículo deve ser claro e demonstrar os resultados e contribuições nas empresas em que atuou, enfatizando os pontos fortes. Este modelo apresentado tem

uma estrutura genérica, contudo, no caso o candidato queira montar um currículo mais específico para o cargo que pretende concorrer, seguem algumas dicas que dão ênfase ao que tem mais importância para cada vaga:

O currículo deve ter uma boa aparência, para tanto necessita de uma compreensão visual simples e clara, além de se limitar aos tópicos de qualificação considerados importantes. Para ser considerado um bom currículo, ele deve ser claro a fim de evidenciar os resultados e contribuições do colaborador nas empresas em que atuou. No modelo apresentado, por exemplo, há uma estrutura genérica, o que não impede que o candidato monte um currículo mais específico para o cargo que pretenda concorrer. Seguem algumas dicas para a montagem de currículos para vagas específicas.

QUADRO 5 - ÊNFASES NECESSÁRIAS PARA O CURRÍCULO

Vaga Pretendida	Ênfases necessárias para o currículo
Estágio	Todo o destaque deve ir para a formação acadêmica. Também é importante dar destaque para área de interesse e idiomas.
Trainee	É importante destacar as aptidões e as habilidades adquiridas e adequadas à área de interesse. Focar na Graduação e vivências internacionais além de descrever experiências profissionais. Também é interessante valorizar atividades extracurriculares (trabalho voluntário, organização de eventos na universidade, cursos e participação em congressos).
Auxiliares/ Assistentes	Para quem está começando a trajetória profissional e ainda não conta com uma trajetória muito extensa, é importante destacar as habilidades técnicas e comportamentais, o grande recurso do candidato neste nível.
Analistas/ Especialistas	Candidatos que disputam posições de analista normalmente têm alguma experiência, por isso deve-se dar destaque a execução de atividades, informando as atribuições e responsabilidades em cada cargo, bem como certificações e cursos de destaque.
Gerentes	Para estes profissionais a experiência profissional é mais relevante do que a formação acadêmica, por isso o foco deve ser os dados gerenciais, como faturamento, gestão de equipe (direta ou indireta), relatórios e estruturação de projeto e resultados obtidos, além de explicitar as áreas que já estiveram sob a sua responsabilidade.
Gestores/ Diretores	Este profissional já acumulou diversas vivências profissionais e acadêmicas, por isso é importante ter cuidado e apresentar tudo de forma organizada, clara e objetiva, deixando os detalhes de lado e mostrando a amplitude da experiência.
Executivos	Estes currículos devem ser enxutos e objetivos, pois o candidato deste patamar não precisa se apegar a longas descrições. Deve apenas destacar as principais ações que trouxeram impacto para as empresas em que trabalhou.
Área Acadêmica	Os candidatos a área acadêmica devem destacar a formação e as realizações acadêmicas, além de títulos e experiência relacionada ao ensino, descrevendo cronologicamente (graduação, mestrado, doutorado) bem como artigos já publicados em congressos e revistas científicas.

FONTE: O autor

Agora que já vimos o modelo de currículo e algumas dicas de como preencher as informações mais pertinentes para cada vaga pretendida, vamos falar sobre como funciona do ponto de vista do recrutador, a análise de currículos. A análise de currículos corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção e visa fazer uma pré-seleção dos candidatos, no sentido de eliminar aqueles que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização. Nessa etapa, faz-se uma análise cuidadosa para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada candidato.

Os currículos se constituem como um banco de informações que indica se o candidato atende aos requisitos mínimos do cargo. Para tanto, eles subsidiam o entrevistador com a formulação de questões a respeito das experiências anteriores dos candidatos, além de apresentar fontes para verificação de referências (BOHLANDER; SCOTT; SHERMAN, 2005).

A análise de currículo é o momento de comparação que antecede a tomada de decisão de quais candidatos participarão do processo de seleção, seria um filtro prévio para eliminar os candidatos que não apresentam as qualificações requeridas para o cargo. Por exemplo: o cargo exige ensino superior completo e o currículo demonstra que o candidato não tem ensino superior, automaticamente ele está eliminado do processo seletivo, uma vez que não atende a um requisito obrigatório exigido pelo cargo.

Identificar e analisar as características do candidato é uma habilidade que requer conhecimento da natureza humana e das tarefas que ele irá executar. Chiavenato (2010) destaca que, quase sempre, as características individuais estão relacionadas com quatro aspectos principais:

QUADRO 6 – CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS E ASPECTOS

Aspecto	Descrição
Execução da tarefa em si	A tarefa a ser executada exige certas aptidões e características humanas, como por exemplo: atenção, aptidão numérica, facilidade para se expressar verbalmente etc.
Interdependência com outras tarefas	A tarefa a ser executada depende de outras tarefas para iniciar e terminar, que exigem aptidões de: resistência à frustração, facilidade de resolução de conflito etc.
Interdependência com outras pessoas	A tarefa a ser executada exige contatos com pessoas, acima, lateralmente ou abaixo na hierarquia organizacional. Assim, exige aptidões de: colaboração, cooperação, facilidade de trabalhar em equipe e etc.
Interdependência com unidades organizacionais	A tarefa exige relação com outras áreas e departamentos, o que faz, neste caso, que as aptidões necessárias sejam compatíveis com os objetivos da área ou da organização.

FONTE: Chiavenato (2010)

Vale destacar que o ponto de partida para uma seleção sempre é o profundo conhecimento do recrutador perante a vaga a ser preenchida. Assim, o recrutador saberá com maior clareza o que precisa visualizar antes de definir se o candidato atende aos requisitos do cargo.

Ressalta-se aqui que, muitas vezes, utilizar somente a análise curricular é insuficiente para proporcionar uma visão real do candidato. Muitos candidatos não conseguem passar uma boa impressão por meio do seu currículo. Por isso, convém combinar seu uso com o de outras técnicas, por exemplo, entrar em contato com o candidato por meio telefônico ou *e-mail* para checar informações faltantes.

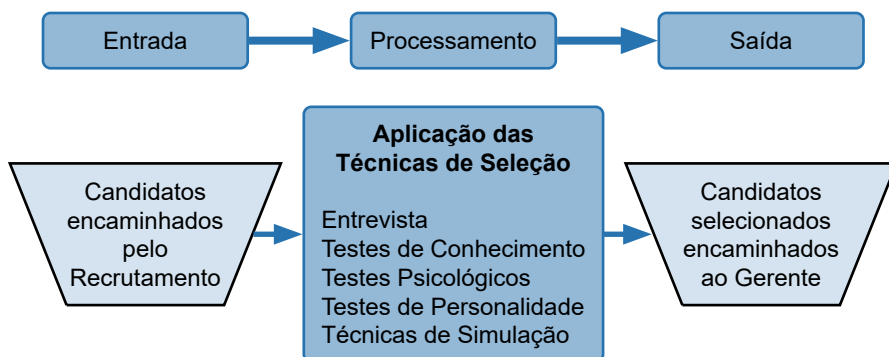
3 PROCESSO E TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAS

Após o processo de recrutamento, ocorre o processo de seleção. Nele, se objetiva escolher entre os candidatos recrutados aqueles que tenham maiores probabilidades de se ajustarem ao cargo e desempenhar suas funções com eficiência (CHIAVENATO, 2010). A seleção é, portanto, o processo pelo qual uma organização escolhe, de um contingente de candidatos prováveis, a pessoa que melhor se adequa aos critérios de seleção para a vaga disponível. Vale ressaltar que é importante o selecionador estar atento às exigências referentes aos cargos e funções, mas também que a seleção deva considerar a cultura da empresa e os valores e crenças do candidato, para que haja adaptação mútua (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009). Nesse sentido, uma boa seleção costuma considerar não só a vaga em aberto, mas o potencial do candidato.

No processo de seleção é importante selecionar o candidato que cumpra os requisitos do cargo e as demandas da empresa. Considerando isso, para que o impacto do resultado do trabalho dos profissionais que atuam na seleção seja positivo será importante considerar a metodologia de seleção e a imparcialidade dos profissionais envolvidos (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

O processo de seleção de pessoal pode ser resumido, segundo Chiavenato (2010), conforme a figura que segue:

FIGURA 1 – PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAL



FONTE: Chiavenato (2010)

Na figura é possível verificar que o processo de entrada é composto pelos candidatos que foram encaminhados pelo recrutamento. Posteriormente, no processamento, há a aplicação das técnicas de seleção, como, por exemplo: entrevistas, testes de conhecimento, psicológicos de personalidade e técnicas de simulação. Por fim, na saída, os candidatos selecionados são encaminhados aos gerentes para a aprovação final.

Na prática, o ideal é que se escolha mais de uma técnica de seleção para cada caso. Em cargos simples que possuam poucas exigências, pode-se reduzir o número de técnicas, mas em casos de cargos complexos, indica-se a aplicação de variadas técnicas, para que possibilite aos tomadores de decisão optarem pelo candidato mais adequado à vaga.

No que diz respeito à aplicação das técnicas de seleção, apresentamos as cinco categorias citadas por Chiavenato (2010):

FIGURA 2 – TÉCNICAS DE SELEÇÃO

Entrevista de Seleção	Entrevista dirigida (com roteiro pré-estabelecido) Entrevista livre (sem roteiro definido)
Provas de Conhecimento de Capacidade	Gerais Cultura Geral Línguas Específicas Conhecimentos Técnicos Cultura Profissional
Testes Psicológicos	Testes de Aptidões (gerais ou específicas)
Testes de Personalidade	Expressivos Projetivos Inventários
Técnicas de Simulação	Psicodrama Dramatização

FONTE: Chiavenato (2010)

Trataremos, agora, de cada uma dessas categorias, com o intuito de observar as características para que se possa optar por aquela que mais se adéque ao processo seletivo em questão.

3.1 ENTREVISTA DE SELEÇÃO

A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas nos processos de seleção. Isso se explica porque ela tem inúmeras aplicações, que contribuem no filtro dos candidatos iniciais, com o intuito de avaliar os conhecimentos técnicos e também as competências deles.

Para que as entrevistas tenham um resultado satisfatório, é necessário que os aplicadores adotem algumas providências, como, formatar a entrevista a partir da verificação de para quem ela será dirigida – roteiro preestabelecido, semiestruturado ou sem roteiro definido. Além da configuração da entrevista, é importante o treinamento dos entrevistadores, para que haja uma linha de raciocínio comum, que auxilie na verificação e comparação dos resultados daquilo que se pretende com o emprego da técnica.

A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre a empresa e o candidato, em que as partes estão interessadas em conhecer as expectativas. Apesar de ser um processo eminentemente subjetivo, a entrevista, frequentemente, é a técnica com maior influência na decisão final.

A entrevista pode ser configurada de diversas formas, como, com a presença de mais de um entrevistador. O que o leva a se questionar: como defino a quantidade de entrevistador?

A resposta dependerá das seguintes circunstâncias:

- Número de outras pessoas com quem o candidato trabalhará; Estilos de gerenciamento;
- Política de gestão de pessoas da empresa.

As entrevistas em grupo podem poupar o tempo tanto dos candidatos quanto dos entrevistadores, já que determinados tópicos podem ser tratados de maneira horizontal. No entanto, se cada entrevistador contar com uma área de interesse distinta, é melhor que a entrevista se configure com apenas um entrevistador, a fim de que ela seja breve, centrada e objetiva. Hanashiro et al. (2008) comenta sobre como envolver outros integrantes na entrevista:

QUADRO 7 – COMO ENVOLVER OUTROS INTEGRANTES NA ENTREVISTA

Quem envolve	Descrição
Envolvendo a equipe	Se o cargo a ser ocupado significar a entrada em uma equipe coesa, os demais membros provavelmente vão reivindicar o direito de opinar sobre quem é o indicado. Eles talvez fiquem satisfeitos em acompanhar o processo de perto, com o objetivo de que o recrutador formule a especificação da função e a elaboração do processo de seleção, ao agir como um auxílio na avaliação dos candidatos ao ouvir as suas opiniões e conclusões. Há outra possibilidade que eles queiram passar algum tempo, em grupo ou individualmente, na entrevista com os candidatos no primeiro ou no segundo momento de seleção.

Envolvendo líder e/ou gerentes	O líder ou qualquer dos outros gerentes com quem o colaborador contratado vier a ter contato podem também participar do processo. Em algumas empresas, é frequente que nomeações para cargos executivos sejam feitas apenas quando há consenso entre a equipe de gerentes.
Envolvendo especialistas	Para cargos que requeiram qualificações técnicas que o recrutador não possua, talvez seja necessária a presença de um especialista na área.

FONTE: Hanashiro et al. (2008)

Rosenberg (2001) salienta que existem seis características básicas do candidato ideal, tais características são decisivas para o processo de seleção. Veja quais são no quadro que segue:

QUADRO 8 - CARACTERÍSTICAS DECISIVAS PARA O PROCESSO DE SELEÇÃO

Característica	Descrição
Interesse contínuo em aprender	A tecnologia está forçando mudanças substanciais no ambiente de trabalho. O candidato deve manter-se em constante aprimoramento.
Flexibilidade no ambiente de trabalho	O candidato ideal deve se sentir à vontade com mudanças e com a ambiguidade. A falta de habilidade de lidar com o estresse inerente ao andamento das operações pode atrapalhar o desempenho da pessoa.
Manutenção de relacionamentos	O candidato deve reconhecer que a criação e manutenção de relacionamentos é importante para o sucesso profissional. Mesmo se a empresa não estiver organizada em equipes.
Motivação e proatividade	Refere-se a ter condições de prosseguir trabalhando sem a necessidade supervisão e sabendo como se motivar para fazer o que é preciso ser feito. O candidato ideal percebe como manter um alto grau de energia e entusiasmo para conduzir o trabalho durante os períodos de grandes metas a serem cumpridas.
Feedback	O <i>feedback</i> é um recurso essencial de comunicação para a realização de tarefas. Já que é por meio dele, que se torna possível a correção e adequação das atitudes e ações empregadas no cotidiano organizacional.
Visão sistêmica	O candidato deve compreender a inter-relação entre as áreas organizacionais e em como suas ações as afetam.

FONTE: Rosenberg (2001)



Você já parou para pensar quão desafiador é o papel do entrevistador? Como vimos, ele precisa identificar se o candidato possui essas características básicas para ser de fato o candidato ideal. Por isso ressaltamos que é por meio da prática que se faz o bom entrevistador. Pratique em sala com seus colegas!

Assim, quanto mais importantes forem os aspectos comportamentais para que uma pessoa possa ser considerada competente, tanto mais a entrevista deve ser planejada.

Existem vários tipos de entrevista, citaremos três:

QUADRO 9 - TIPOS DE ENTREVISTAS

Tipo da entrevista	Descrição
Entrevista face a face	A entrevista face a face deve ser cuidadosamente planejada de acordo com o que se precisa observar no candidato. Quanto mais criteriosa for, maior também deve ser o número de entrevistadores. Quando participarem dois ou mais entrevistadores, os papéis podem ser previamente definidos, de acordo com o que se deseja avaliar do candidato. Esse tipo de entrevista apresenta algumas vantagens em relação às entrevistas por telefone, já que são realizadas de forma mais natural e podem ser mais efetivas para lidar com assuntos complexos.
Entrevista pelo telefone	A entrevista por telefone tem como objetivo fazer a primeira triagem, observar como o candidato reage à proposta, como estruturar as frases, o que permite identificar se a pessoa consegue desenvolver um raciocínio de improviso e com clareza. Esse tipo de entrevista não é indicado para identificar valores e atitudes do candidato. Tem a vantagem de reduzir os efeitos provocados pela presença do entrevistador e possibilita uma coleta de dados mais rápida. Outra vantagem seria a de que reduz custos de seleção, evitando perda de tempo de ambos os lados.
Entrevista pela internet	Embora a internet esteja em constante evolução, o seu potencial como meio de realizar entrevistas já está sendo reconhecido e analisado pelos entrevistadores. As entrevistas pela internet geralmente são por chamadas de vídeo, com horário previamente acordado, em que o candidato, a partir do local físico de sua preferência, pode participar da seleção, agilizando o processo e diminuindo custos.

FONTE: Hanashiro et al. (2008)

No caso de o recrutador optar pela entrevista ser face a face, ao escolher o local para a realização da entrevista, há três fatores principais a serem considerados:

QUADRO 10 – FATORES PRINCIPAIS A SEREM CONSIDERADOS PARA ESCOLHA DO LOCAL DA ENTREVISTA

Fator	Descrição
Facilidade de acesso	Deve-se considerar a facilidade de acesso tanto para os candidatos e para os entrevistadores. Compare os custos relativos ao traslado de um grande número de candidatos até você com os custos de se levar um pequeno número de entrevistadores até os candidatos.
Privacidade	É importante garantir o sigilo e a concentração. É possível realizar uma entrevista em um depósito ou mesmo numa loja, contanto que você possa realizá-la sem interrupções ou distrações, caso contrário, será melhor buscar uma alternativa.

Uma previsão do lugar de trabalho	Quando o objetivo é passar uma previsão do posto de trabalho do candidato, é interessante fazer a entrevista no local. Para permitir que os candidatos se imaginem a si mesmos no ambiente de trabalho. Mais cedo ou mais tarde eles terão de saber se irão trabalhar em um escritório confortável, com carpetes grossos e plantas decorativas ou em um barracão com correnteza de ar. Se o barracão for acessível e garantir uma razoável privacidade, use-o. Caso não seja, garanta que seus candidatos mais cotados o vejam antes de fazer sua proposta.
-----------------------------------	---

FONTE: Hanashiro et al. (2008)



Você saberia conduzir uma entrevista?

Você já entrevistou algum candidato?

Treinar esta atividade é uma tarefa importantíssima!

Hanashiro et al. (2008) ainda comentam sobre a administração e condução do processo de entrevista, há alguns pontos importantes a que você deve ficar atento:

- Para onde as pessoas devem se dirigir quando chegarem?
- Qual o procedimento que a recepção deve adotar?
- Necessidade e maneira de reembolsar os candidatos por suas despesas de locomoção (isso é mais comum nos casos em que eles tenham de viajar a uma distância considerável e não tenham outras fontes de renda).
- Elementos que serão incluídos na entrevista e quem será responsável pela conclusão de cada um deles.
- Inclusão de um resumo geral sobre o cargo e/ou a empresa ou um passeio pelo local de trabalho – e se algum desses itens for incluído, quem cuidará dele.
- Tempo necessário para cada entrevista.
- Tempo necessário para a realização de anotações, planejamento final para a próxima entrevista e tratamentos de outros assuntos essenciais (10 minutos é o mínimo a que você deve se permitir).
- Quantidade de entrevistas que podem ser conduzidas em um dia (a maioria dos entrevistadores acha cada vez mais difícil diferenciar um candidato de outro depois de terem visto seis ou sete numa sequência).

Outro item importante é como agendar a entrevista. Hanashiro et al. (2008) ressaltam que existem alguns pontos importantes de como deve ser feito, veja:

- Por telefone, *e-mail* ou pessoalmente, o que for mais conveniente.
- Deixar claro quando, onde e a quem o candidato deve se reportar.
- Anexar um mapa e detalhes sobre itinerários de ônibus, locais para estacionar etc., se apropriado.
- Destacar quanto tempo o processo todo provavelmente vai levar e quem os envolvidos.

- Especificar que comprovações de trabalho, certificados ou outros documentos ele deve levar.
- Explicar a política de reembolso de despesas.
- Deixar claro com quem o candidato deve entrar em contato para esclarecer dúvidas.
- Pedir a confirmação da presença do candidato.
- Incluir quaisquer informações consideradas relevantes.



Conheça as cinco perguntas que geralmente estão presentes nas entrevistas de emprego.

Disponível em: <<http://www.vagas.com.br/profissoes/dicas/5-perguntas-mais-frequentes-na-entrevista-de-emprego/>>.

3.2 PROVAS DE CONHECIMENTO OU DE CAPACIDADE

Essa técnica é utilizada para avaliar o nível de conhecimentos do candidato, gerais ou específicos, que são exigidos pelo cargo a ser preenchido. São exemplos de conhecimentos: em informática, em redação, em inglês etc.

As provas podem ser aplicadas de várias maneiras, podem, por exemplo, serem divididas quanto à forma de aplicação, à abrangência e à organização, conforme explicaremos na sequência:

QUADRO 11 - MANEIRAS DE APLICAÇÃO DE PROVAS

Forma	Descrição
Forma de aplicação	Oral, escrita ou por meio de execução de um trabalho.
Abrangência	Gerais (avaliam aspectos genéricos) ou específicas (que avaliam conhecimentos técnicos específicos).
Organização	Tradicionais (tipo dissertativo ou descritivo) ou objetivas (tipo estruturada, com alternativas ou de múltipla escolha).

FONTE: Hanashiro et al. (2008)

Cabe ao entrevistador escolher pela prova e a forma de aplicação mais apropriada para testar os conhecimentos dos candidatos para as vagas em questão.

3.3 TESTES PSICOLÓGICOS E DE PERSONALIDADE

Os testes psicológicos e de personalidade são utilizados no intuito de aumentar as chances de prever como será o comportamento do candidato em determinadas situações. Chiavenato (2010) afirma que eles se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Nesse sentido, são utilizados para medir as aptidões (gerais ou específicas) dos candidatos.

Vale lembrar que os testes psicológicos são instrumentos de avaliação ou mensuração de características psicológicas, constituindo-se um método ou uma técnica de uso privativo do psicólogo, em decorrência do que dispõe o § 1º do art. 13 da Lei nº 4.119/62 (Resolução CFP 002/2003). Alguns testes (também chamados de testes psicológicos pelo senso comum) não se enquadram nesta característica de mensuração profissional, e então, poderão ser aplicados por outros profissionais que não somente o psicólogo. Procure se certificar disso antes da aplicação.



Você já foi submetido a um teste psicológico em uma entrevista de emprego? Pode ser que ainda não, mas se você possui CNH (Carteira Nacional de Habilitação), você já passou por um teste psicológico! Eles são exercícios para poder medir e avaliar os diferentes aspectos do indivíduo.

3.4 TÉCNICAS DE SIMULAÇÃO

As técnicas de simulação objetivam observar os candidatos durante a sua participação social ou em grupos, também são conhecidas como dinâmicas de grupos. Entre as mais utilizadas, é possível salientar o psicodrama e a dramatização, nas quais os candidatos se situam em uma cena pré-determinada pelos entrevistados, então são definidos papéis que serão característicos do cotidiano organizacional, o que torna evidente os possíveis comportamentos empregados pelas pessoas em meio social. Esse tipo de técnica é indicado para cargos que exigem relacionamento interpessoal ou que tenham maior contato com público. Vale lembrar que para que essa técnica tenha mais eficiência, ela pode ser utilizada em conjunto com outras técnicas de seleção.



Na sala de aula, ou em algum evento específico, você já deve ter participado de uma dinâmica de grupo, certo? Se sim, tente lembrar o contexto da dinâmica e verifique quais características pessoais poderiam ser visualizadas durante a técnica. Compartilhe suas respostas com os membros do grupo e ouça as deles.

4 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA

A constituição de vantagens competitivas nas empresas se torna, cada vez mais, um fator de sobrevivência. Nesse cenário, a seleção por competências tem como objetivo mapear as competências de cada cargo com o intuito de evidenciar as suas necessidades. Para que assim se possa subsidiar o processo de seleção, com estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho (RABAGLIO, 2001).

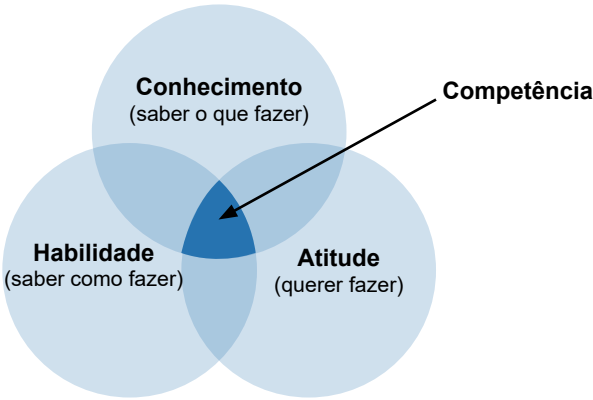
Mas, afinal, o que é competência?

O autor Ruas (2005) determina que o conceito de competência assimila a ideia de capacidade. Capacidades seriam conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas em diversas situações (como o processo de formação básica do indivíduo, a formação superior, a experiência prática etc.) e passíveis de serem mobilizadas em situações específicas de trabalho. Para esse autor, o exercício de uma competência consistirá na combinação e na mobilização dessas capacidades para cumprir uma demanda de trabalho.

Segundo Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2006), competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, como, conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam uma *performance* superior. Seria uma espécie de somatório entre as Competências Técnicas e as Competências Comportamentais requeridas para cada cargo.

Durand (1998) construiu um conceito de competência, baseado em três dimensões - *knowledge, know-how and attitude* (conhecimento, habilidade e atitude). Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos (saber o que fazer), habilidades (saber como fazer) e atitudes (querer fazer) interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, veja na figura a seguir a ilustração do termo competência:

FIGURA 3 - ILUSTRAÇÃO DO TERMO COMPETÊNCIA

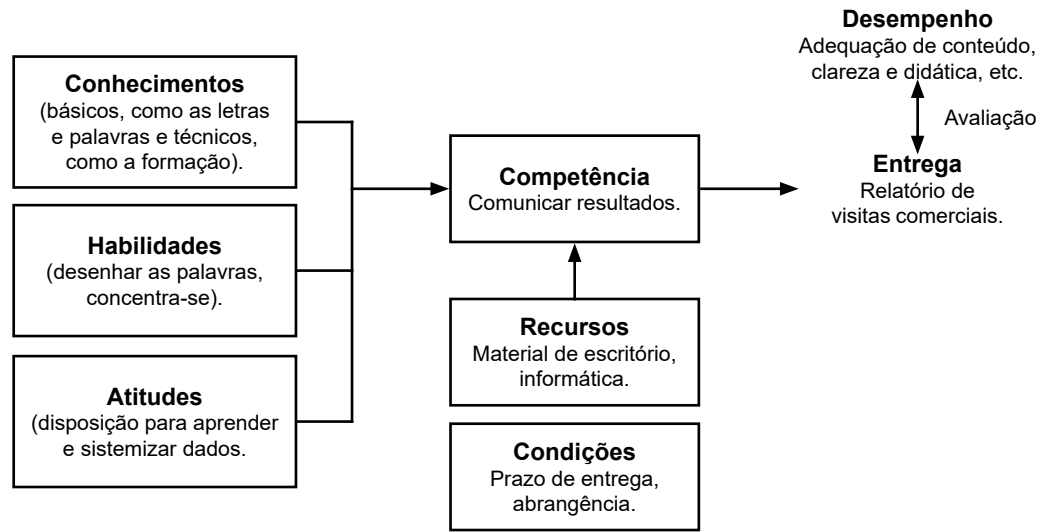


FONTE: Durand (1998)

A competência se apresenta na forma de um exercício que implica interação e construção de relacionamentos entre os indivíduos das organizações. A articulação entre os indivíduos é necessária para a mobilização das capacidades, já que uma rede de relacionamentos contribui com a consecução de objetivos coletivos. Nesse sentido, uma competência não é somente um estoque de capacidade, já que ela só assume a condição de competência se for mobilizada para realizar as ações específicas.

Agora vamos dar um exemplo baseado em Ruas (2005) em que a competência seria “COMUNICAR RESULTADOS”:

QUADRO 12 - EXEMPLO DE COMPETÊNCIA “COMUNICAR RESULTADOS”



FONTES: Ruas (2005)

Na figura é possível compreender que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes contribuem para a formação de competências. É importante ressaltar que elas só podem ser exercidas e avaliadas em seus contextos. O último passo está associado à entrega, na qual se pode avaliar o desempenho. Segundo Dutra (2004), as empresas e os indivíduos trocam competências continuamente, tal fato se deve pela geração de oportunidades de aprendizagem e disponibilização dos recursos, aos indivíduos, preparando-os para enfrentar novas situações no mundo corporativo. Ao mesmo tempo, os indivíduos, com base em seus conhecimentos e suas experiências, contribuem com as organizações para a mobilização de suas capacidades individuais, desenvolvendo-as e capacitando-as a enfrentar novos desafios.



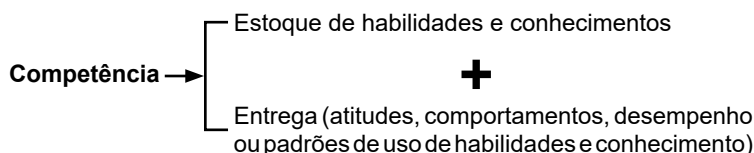
Assim, pode-se dizer que os indivíduos mobilizam suas competências de forma articulada com a intenção estratégica da empresa.

Você já parou para pensar nisso?

Quais competências você tem mobilizado no seu emprego atual?

Como vimos, a noção de competência está atrelada ao desempenho dos indivíduos nas organizações, portanto, não se trata de um estoque de habilidades e conhecimentos estáticos, mas de formas de emprego desse estoque no cotidiano organizacional. Afinal, o indivíduo apresenta atitude diante das necessidades da empresa? Dutra (2001) esquematiza o conceito de competência, veja:

QUADRO 13 - CONCEITO DE COMPETÊNCIA



FONTE: DUTRA (2001)

Assim, no processo de seleção, as competências são avaliadas no candidato da seguinte forma: domínio, aplicação e conhecimento. Se uma vaga exige que o candidato domine determinada competência, ela se torna característica fundamental para sua contratação. Em outra situação, caso ele a aplique, mas não tenha completo domínio, é possível que ele seja aprovado, e desenvolva essa competência durante o trabalho desenvolvido na organização. Por isso, os profissionais devem sempre fazer uma autoavaliação para identificar *déficits* em competências, com o intuito de aprimorá-las a fim de obter sucesso na recolocação.

Na sequência apresentaremos um Glossário de Competências, baseado em Gramigna (2007) e suas respectivas descrições, para auxiliá-lo na construção de sua seleção por competência. Separamos as competências em cinco tipos: intelectuais, de comunicação, sociais, comportamentais e organizacionais.

5 COMPETÊNCIAS INTELECTUAIS

Competências necessárias para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos. Além da disponibilidade para buscar autoconhecimento e assumir a responsabilidade pela sua qualificação, sem esperar que sua capacitação seja realizada pelas organizações.

QUADRO 14 – COMPETÊNCIAS INTELECTUAIS

COMPETÊNCIAS INTELECTUAIS	
Competência	Descrição
Transferir conhecimento	Saber multiplicar seus conhecimentos técnicos para seu superior, pares, subordinado, clientes, fornecedores, ensinando, instruindo e aperfeiçoando a resolução das situações expostas em seu contexto de atuação. Estar apto para adquirir novos conhecimentos.
Generalizar conhecimento	Traduzir os conhecimentos do nível institucional à realidade da organização, transferindo ao próximo nível, o operacional, a responsabilidade direta pela implementação das ideias. De um lado, faz contato com situação de extrema instabilidade – quando interage com o nível institucional – e, de outro, com protocolos sobretudo rígidos e previsíveis – quando faz interface com o nível operacional.
Reconhecer e definir problemas, propondo soluções	Visualizar, analisar e situar os negócios da empresa dentro do contexto nacional e mundial, de modo solidificar e perpetuar a imagem e atuação da empresa dentro desse cenário, independente do produto ou serviço prestado.

FONTE: GRAMIGNA (2007)

6 COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

Competências utilizadas na forma de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, clientes internos e externos. Além de cooperação de trabalho em equipe, de diálogo, de exercício da negociação e de comunicação.

QUADRO 15 – COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO

COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO	
Competência	Descrição
Capacidade negociar	Capacidade para expressar e ouvir o outro, na busca de equilíbrio e soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes.
Comunicação e interação	Capacidade para interagir com as pessoas, com o intuito de facilitar a oitiva, processar e compreender a mensagem. Facilidade para transmitir e argumentar com ocorrência e clareza, promovendo <i>feedback</i> sempre que necessário.
Redação e gramática	Habilidade para planejar e fazer comunicações orais e escritas. Comunicar-se por escrito de maneira mais clara e mais eficaz. Inclui diretrizes específicas de como preparar memorandos, cartas, <i>e-mails</i> , propostas e outros tipos de comunicação. Escrever centrado no leitor e formatar suas comunicações de tal forma que sejam fáceis de serem lidas, que causem o impacto desejado e que o ajudem a alcançar seus objetivos.
Persuasão	Poder de argumentação assertiva, perspicácia de maneira a conseguir convencer o outro, habilidade para convencer as pessoas em todos os aspectos e capacidade para conseguir o apoio dos outros para ideias, propostas, projetos e soluções.

FONTE: GRAMIGNA (2007)

7 COMPETÊNCIAS SOCIAIS

Habilidades reguladoras do relacionamento e do comportamento das pessoas, constituem-se por atitudes e comportamentos necessários para transferir os conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa, para se relacionar com o outro, para trabalhar em equipe, apresentar equilíbrio emocional, desenvolver maturidade profissional e companheirismo.

QUADRO 16 - COMPETÊNCIAS SOCIAIS

COMPETÊNCIAS SOCIAIS	
Competência	Descrição
Relacionamento interpessoal	Cultuar uma boa relação com seus colaboradores, tanto nas questões voltadas ao dia a dia de trabalho, através de orientações em relação aos trabalhos, quanto naquelas horas onde a emoção faz-se presente.
Trabalhar em equipe, gerenciando conflitos e interesses	Capacidade e discernimento para trabalhar com e por meio de pessoas, incluindo o conhecimento do processo da motivação e a aplicação eficaz da liderança, com capacidade de influenciar o comportamento do grupo com empatia e equidade, visando os interesses interpessoais e institucionais.

FONTE: GRAMIGNA (2007)

8 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Competências necessárias para demonstrar espírito empreendedor e capacidade de inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas do seu trabalho.

QUADRO 17 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	
Competência	Descrição
Capacidade de trabalhar sob pressão	Facilidade para identificar prioridades e garantir resultados, ao definir as melhores ações mesmo em condições adversas, com o intuito de manter o equilíbrio pessoal e obedecendo ao binômio “qualidade e prazo”.
Capacidade empreendedora	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação e capacidade para propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva e adequada ao contexto.
Iniciativa	Identificar e atuar proativamente sobre problemas e oportunidades. Oferecer-se para tarefas e identificar o que precisa ser feito e começa a agir. Começar a agir sem que lhe peçam ou exijam. Aproveitar oportunidades e começa a agir para tomar vantagem delas. Começar projetos individuais ou em grupo e assume responsabilidade total por seu sucesso. Identificar logo o que precisa ser feito frente aos obstáculos e agir até que sejam superados. Assumir responsabilidade de criar todos os passos de um projeto cujas circunstâncias e resultados não estejam bem definidos.
Criatividade	Produzir mais e melhores ideias para o desenvolvimento de produtos e de novos processos de trabalho.
Adaptabilidade	Adaptar-se às condições favoráveis e desfavoráveis sejam elas de qualquer ordem (ambientais, econômicas, tecnológicas e etc.).
Ética	Sustentar-se em valores éticos e morais, no intuito de gerar credibilidade e confiança na sua gestão por aqueles que fazem parte do seu convívio diário: colaboradores, clientes internos e externos, parceiros e fornecedores.
Coerência	O discurso não deve ser diferente da prática e isso é um ponto de relevância que deve ser sempre observado na gestão. É preciso que o líder seja coerente em suas atitudes, com a Missão organizacional e com sua equipe, pois ao se observar contradição, a equipe pode se comportar da mesma maneira.
Autoconhecimento	Demonstrar interesse em participar de eventos, cursos, seminários, e congressos, na busca por melhorar seu nível de conhecimento e escolaridade, ao aperfeiçoar suas habilidades e atitudes, na geração de resultados para a equipe e empresa.
Tomada de decisão	Capacidade de buscar e selecionar alternativas, ao identificar aquela que garanta o melhor resultado, cumprimento dos prazos definidos e consideração dos limites e riscos.

FONTE: GRAMIGNA (2007)

9 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Competências necessárias para compreensão do negócio, dos objetivos de sua função e da organização. Imprescindíveis na constituição das relações com o mercado e os concorrentes, com o objetivo de compreender a importância da análise do ambiente sociopolítico (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente). Pode-se elencar outras habilidades, como: gerenciamento do tempo, visão holística e intuição.

QUADRO 18 – COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	
Competência	Descrição
Gerenciar tempo	Estabelecer metas, priorizar tarefas, lidar com os desperdiçadores de tempo, fazer análise do tempo e criar e maximizar sua programação de uso do tempo.
Gerenciar recursos	Zelar pelo controle da previsão orçamentária do departamento, analisar e justificar um investimento. Equacionar a mão de obra disponível com os recursos técnicos disponíveis.
Planejamento e organização	Coordenar suas tarefas e/ou da equipe, incluindo o planejamento (plano de ação/cronograma), a organização (distribuição de trabalhos), e as tarefas sequenciais (ações), bem como a seleção e a alocação de recursos necessários.
Liderar	Administrar equipes com eficácia: delegar de forma eficaz, ampliar oportunidades e demonstrar justiça ante seus feitos. Formar uma equipe de talentos: investir no desenvolvimento do potencial de seus colaboradores, ao identificar e oferecer novos desafios com o compartilhamento de responsabilidades.
Atuar estrategicamente	Estabelecer conexão com dois tipos de ambientes que influenciam diretamente nos resultados da equipe: os internos e os externos. Atuar de forma a antever oportunidades e ameaças, tendências e inovações possibilitando o agir, ou seja, empreender esforços para a excelência na <i>performance</i> de sua equipe.
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a interação e a interdependência das partes que compõem o todo, ao visualizar as tendências e possíveis ações capazes de influenciar as ações organizacionais.
Visão de negócio	Capacidade de conhecer o negócio, os ambientes internos e externos da instituição e suas interdependências, para que se identifique oportunidades e ameaças de forma global e a longo prazo.
Gerenciamento de talentos	Capacidade para avaliar o colaborador, identificar necessidades de desenvolvimento e traçar planos de capacitação, responsabilizando-se pela formação e carreira de sua equipe.
Motivação e energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que executará, tomando iniciativas e manutenção de atitude de disponibilidade.
Consciência da qualidade	Buscar pela excelência de produtos e serviços e uma preocupação maior com as crescentes exigências dos clientes internos e externos.

FONTE: GRAMIGNA (2007)

Na seleção por competência, sugere-se a montagem de uma Matriz de Competência que permita visualizar com mais clareza cada candidato. Essa matriz é uma espécie de resumo e pontuação geral de cada candidato, para facilitar o processo de seleção. Para montar a Matriz de Competência basta preencher o título de cada coluna com as exigências do cargo e então colocar na coluna da esquerda os nomes dos candidatos. A Matriz de Competência obriga o entrevistador a se concentrar nas exigências específicas do cargo e os atributos que cada candidato avaliado pode apresentar.

Lembrando que toda Matriz de Competência deva corresponder a um cargo específico para que possa ter utilidade. O processo de montagem de uma Matriz de Competências exige três etapas, segundo Rosenberg (2001), conforme mostra o quadro a seguir:

QUADRO 19 - ETAPAS PROCESSO DE MONTAGEM DE MATRIZ DE COMPETÊNCIA

Etapas	Descrição
1ª etapa	Consiste em rascunhar de forma genérica o que o candidato necessita possuir em termos de conhecimento, formação, experiência, aptidões, atitudes e assim por diante, a fim de cumprir os objetivos de determinado cargo. Estes itens devem ser registrados no alto das colunas por ordem de prioridade. A cada item é então atribuída uma pontuação, que diminui uma unidade por vez. Ou seja, se você determinou que um candidato precisa ter oito características, a primeira possui uma pontuação máxima de oito pontos, a segunda uma pontuação máxima igual a sete, e assim por diante. Se o candidato atende aquela primeira exigência satisfatoriamente, recebe a pontuação total. Se não satisfaz integralmente, recebe uma pontuação inferior a oito. Ao final você soma a pontuação total para cada candidato e, teoricamente, contrata ou recomenda a contratação do candidato com a maior pontuação.
2ª etapa	Consiste em assegurar clareza total a respeito do significado real de cada item indicado no alto das colunas. Por exemplo, suponhamos que você citou na Matriz de Competências que o candidato precisa ser um “bom comunicador”. Você se refere à comunicação verbal ou escrita? Refere-se a respeito da comunicação com vários níveis da empresa ou com clientes e fornecedores? Ou seja, é preciso esclarecer o significado dos conceitos para você estar pronto para ir para o último passo da Matriz de Competência.
3ª etapa	O último passo é estruturar uma relação de perguntas para que na hora da entrevista você, como entrevistador, possa preencher todos os campos da Matriz de Competência perante as respostas dos candidatos.

FONTE: ROSENBERG (2001)



Vamos a um exemplo. Suponha que o seu supervisor venha até você e lhe diga:
- *Precisamos de uma pessoa com excelente domínio técnico, que trabalhe bem em equipe.*

Antes de registrar na Matriz de Competência que você precisa de uma "pessoa que trabalhe bem em equipe", você necessita obter alguns esclarecimentos sobre o que o supervisor quis dizer com "pessoa que trabalhe bem em equipe".

Vamos ao diálogo como deveria ser:

Supervisor: *Precisamos de uma pessoa com excelente domínio técnico, que trabalhe bem em equipe.*

Você: *"Pessoa que trabalhe bem em equipe" é muito genérico, você poderia fornecer mais alguns detalhes sobre essa exigência?*

Supervisor: *Preciso de alguém que interaja bem com os demais, possua aptidão para ouvir e comunicar e resolva conflitos sem a minha intervenção.*

Neste caso, ao invés de você colocar na Matriz de Competência que precisa de uma "pessoa que trabalhe bem em equipe", ocupando apenas uma coluna, você pode utilizar de três colunas para indicar mais especificamente: "aptidão para relações humanas", "aptidão para ouvir e comunicar", e "aptidão para gerenciar conflitos".

Para facilitar vamos apresentar um modelo de Matriz de Competência, baseado em Rosenberg (2001), onde o cargo era de Gerente Administrativo e existiam cinco necessidades/exigências:

QUADRO 20 – MATRIZ COMPETÊNCIA – SEM PREENCHIMENTO

Nome do candidato	2 anos de experiência como supervisor	Aptidão para delegar	Estilo de liderança participativa	Aptidão para administrar conflitos	Formação universitária	Pontuação total
	Pontuação Máx. 5	Pontuação Máx. 4	Pontuação Máx. 3	Pontuação Máx. 2	Pontuação Máx. 1	
Agnes Jones						
Phil Aline						
Louise Baker						

FONTE: ROSENBERG (2001)

Alguns entrevistadores tomam notas durante toda a entrevista, alguns não. Compreenda, entretanto, que todas as vezes que você interrompe o contato visual com o candidato a fim de escrever algo, chama atenção para o fato de aquilo que ele acabou de dizer possuir uma importância especial para você.

A fim de resolver este problema, você deve criar a sua própria maneira de fazer anotações sem que isso seja um motivo de pausa da entrevista. Anotar apenas palavras para que sejam o gatilho para sua lembrança depois é uma ótima dica.

Lembre-se de dizer ao candidato no início da entrevista que você pode talvez tomar algumas notas enquanto conversam. Portanto, tenha no momento da entrevista o currículo do candidato, a solicitação de emprego interna (formulário das atividades e competências necessárias para o cargo) e uma folha com suas perguntas espaço para suas anotações. Depois de finalizar a entrevista você deve atribuir a pontuação na sua Matriz de Competência, conforme o exemplo que segue:

QUADRO 21 - MATRIZ COMPETÊNCIA – PREENCHIDA APÓS ENTREVISTAS

Nome do candidato	2 anos de experiência como supervisor	Aptidão para delegar	Estilo de liderança participativa	Aptidão para administrar conflitos	Formação universitária	Pontuação total
	Pontuação Máx. 5	Pontuação Máx. 4	Pontuação Máx. 3	Pontuação Máx. 2	Pontuação Máx. 1	
Agnes Jones	5	2	1	1	1	10
Phil Aline	3	4	2	2	1	12
Louise Baker	5	4	3	1	1	14

FONTE: ROSENBERG (2001)

Percebe-se que nesse exemplo, a candidata Louise Baker teve destaque e seria a selecionada para a vaga em questão, com base nesta metodologia aplicada. Ou seja, utilizar a metodologia da Matriz de Competência torna o processo de entrevista e seleção mais rápido e mais preciso.

Pelo fato da candidata ter destaque, parece uma escolha óbvia que Louise Baker seria contratada. Mesmo assim, é conveniente ponderar cuidadosamente todas as notas. Olhe para a pontuação que você atribuiu a cada candidato. Conteste cada uma delas. Principalmente se as pontuações ficaram muito próximas. Se houver mais pessoas envolvidas na seleção, certifique-se de que todos entenderam e concordaram com a avaliação. Além disso, Hanashiro et al. (2008) destacam a importância de conferir os itens a seguir:

- Estude os resultados. Se um candidato tiver uma boa pontuação em, digamos, quatro dentre cinco critérios, mas for muito mal no quinto, você talvez fique tentado a lhe dar uma chance. Se esse quinto item, portanto, for imprescindível para o sucesso no cargo, talvez seja melhor você escolher aquele que foi razoavelmente bem em todos os itens – contanto que ele esteja dentro de seus padrões em cada um dos critérios.
- Tome cuidado para não ter a atenção desviada para aquele de pontuação mais alta. Contratar alguém que seja muito qualificado pode ser tão ruim quanto alguém que deixe a desejar em áreas muito importantes, a menos que você

possa expandir o cargo para fazer uso dos talentos desse candidato, ele pode rapidamente vir a sentir-se frustrado.

- Tome cuidado para não escolher “o menos pior” de um grupo. Se nenhum estiver dentro de seus padrões, pense cuidadosamente quanta ajuda e quanto treinamento seriam necessários para compensar. Não fique com receio de voltar atrás. Vale a pena falar novamente com candidatos não chamados para entrevista, já descartados ao meio do caminho. Como último recurso pode ser melhor começar tudo de novo, com um novo anúncio e um novo grupo de candidatos.

Agora que você já entendeu o que é uma seleção por competência, vamos abordar como entrevistar eficazmente. Tal fato é fundamental, pois formular perguntas que somente confirmam os dados apresentados nos currículos ou que permitam uma conversa agradável não se trata de entrevistar eficazmente. Portanto, preparar suas estratégias de formulação de perguntas antes de iniciar a entrevista resulta em diretrizes, que podem ser ancoradas nas expectativas de desempenho e qualificação necessárias para atender os requisitos da vaga.

Lembre-se: a contratação de colaboradores competentes e produtivos será o grande diferencial competitivo da organização. Por isso é tão importante saber selecionar os melhores candidatos para fazer parte do quadro de colaboradores da empresa.

Então, para uma boa seleção, o importante é que você formule perguntas adequadas que, quando respondidas, forneçam uma prova robusta de que o candidato possui as qualidades exigidas (ou não).

Importante é saber que o que diferencia o candidato escolhido de todos os demais são as seguintes informações: a pessoa que melhor se enquadra na cultura da empresa e o candidato que possui maior probabilidade de ser aprovado pelo principal responsável pela decisão da vaga, o líder (ROSENBERG, 2001).

Em resumo, os itens que geralmente provam ser os mais importantes para o sucesso a longo prazo são:

- 1) Aptidão do candidato para aprender.
- 2) Os valores do candidato.
- 3) A aptidão cognitiva do candidato.

Ressaltamos isso porque, muitas vezes, o candidato “perfeito” (em termos de aptidões, experiência etc.) é contratado e, inexplicavelmente, em seis meses se torna visível que ele não possui habilidades certas para desempenhar aquela função. Portanto, é de suma importância verificar se o candidato atende aos três itens elencados anteriormente.

Para ser um entrevistador atento, você deve desenvolver um formato estruturado para suas entrevistas. Isso envolve planejamento para determinar qual foco será dado na entrevista. Ao iniciar a entrevista, procure realizar uma

declaração básica informando aos candidatos porque você irá fazer as perguntas, ou seja, a primeira tarefa é explicar como será o processo de entrevista para acalmar o candidato, uma vez que é sabido que a maioria deles tende a ficar apreensiva ou nervosa no momento da entrevista.

Rosenberg (2001) cita que a estratégia de entrevista mais eficaz consiste em o candidato falar 80% do tempo, e o entrevistador, os outros 20%. Além disso, a qualidade do diálogo deve ser fornecida pelo candidato. A função do entrevistador é de limitar e manter a conversa fluindo em meio a comentários neutros, que incentivem a continuidade do diálogo. Ou seja, a finalidade do processo de entrevista consiste em você formular as perguntas que elucidem as informações que você precisa sobre o candidato. A aptidão mais importante para o entrevistador durante uma entrevista consiste em saber ouvir.

Não importa que conjunto de aptidões ou experiências em empregos anteriores você esteja buscando em um candidato. Em resumo o que você precisa são de trinta minutos de preparo consciencioso, dez boas perguntas e quarenta minutos para uma entrevista produtiva com o mínimo de problemas.

Baseando-se na ideia de que a entrevista deva durar em média 40 minutos, ela pode ser dividida em quatro momentos, para facilitar a sua administração do tempo, Rosenberg (2001) sugere que seja conforme o quadro que segue:

QUADRO 22 - ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO DE UMA ENTREVISTA

1ª Momento – 20 minutos	2ª Momento – 10 minutos
• Empregue os 20 primeiros minutos para ouvir atentamente. • Incentive o candidato a fornecer o maior número possível de informações. • Investigue se o candidato está dentro do perfil desejado. • Decida por prosseguir ou não com a entrevista.	• No caso de ter prosseguido, especifique para o candidato informações do cargo e da organização • Responda às perguntas do candidato. • Nesta etapa, você já está decidido a fazer uma proposta ao candidato, mas vai se certificar quais são as metas do candidato, para ter maior chance de ele aceitar a oferta.
3ª Momento – 5 minutos	4ª Momento – 5 minutos
• Dê continuidade às perguntas específicas do cargo. • Entenda como o candidato está se desenvolvendo na carreira. • Perceba se ele tem se aperfeiçoando ou se está se tornando obsoleto em termos profissionais e técnicos.	• Nesta última etapa, você pode investigar atividades livres, não relacionadas ao trabalho. • Perguntar aos candidatos a respeito de suas atividades fora do trabalho pode proporcionar-lhes informações sobre suas preferencias por iniciativas individuais e situações de grupo. • Ao final, cabe ao entrevistador concluir agradecendo o candidato pelo tempo que dedicou interessando-se pela oportunidade de trabalho, expressando apreço pela conversa.

FONTE: ROSENBERG (2001)

Note que no segundo momento, há uma abertura para as perguntas dos candidatos, você deve se perguntar quais seriam estas perguntas. Elencamos algumas baseadas em Hanashiro et al. (2008):

- “Quando você precisa que a pessoa comece?”
- “Que tipo de treinamento você dará?”
- “Quais são as perspectivas de carreira?”
- “Quais são as chances de trabalhar fora do país?”
- “Vocês concedem licença por motivo de estudo?”
- “Vocês têm uma política de igualdade de oportunidades?”
- “Vocês têm uma política ambiental?”
- “Eu poderei obter uma qualificação especial trabalhando aqui?”
- “Qual será meu horário de trabalho?”
- “As férias são tiradas em épocas certas do ano?”
- “O pagamento é feito quinzenal ou mensalmente?”

Procure fazer suas perguntas antes de dar espaço para que o candidato faça as dele referente à empresa. Esta estratégia faz com que o entrevistador mantenha o controle sobre o diálogo e não ocorra de o candidato terminar a entrevista conhecendo tudo sobre a empresa e você (entrevistador) não tenha subsídios suficientes para preencher a sua Matriz de Competência.

Daremos, neste momento, maior atenção à formulação das perguntas do entrevistador. Você vai precisar pensar como formular suas perguntas para maximizar as chances de conseguir exatamente o que precisa saber do candidato e de maneira eficiente. Para iniciar, fique atento aos tipos de perguntas (HANASHIRO et al., 2008):

QUADRO 23 – TIPOS DE PERGUNTAS

Tipo	Descrição	Exemplo
Perguntas abertas	Esse tipo de pergunta exige uma resposta com mais de uma palavra. Se usadas uma após outra, essas perguntas são por vezes descritas como exploratórias. Se você puder manter o candidato falando e assim explorar mais detalhes, você deve alcançar seus objetivos.	“O que mais você sabia sobre isso?” “Como você lidou com essa situação?” “Por que você fez isso?” “Eu gostaria que você me contasse sobre uma situação em que...” “Será que você poderia me dar um exemplo de...” “Você poderia se estender um pouco mais sobre esse assunto?”

Perguntas fechadas ou diretas	Essas perguntas exigem uma resposta muito breve ou com apenas uma palavra. Se você olhar cuidadosamente para alguns dos exemplos da seção sobre perguntas abertas, você verá que sua formulação é, na verdade, fechada. Quando se faz a pergunta: “Você poderia se estender um pouco mais sobre esse assunto?” O candidato poderia, é claro, responder “Não”. Contudo, é improvável que isso aconteça. O uso ponderado de perguntas fechadas ajuda a esclarecer ou confirmar dados factuais. Esse tipo de pergunta ajuda ainda a apressar uma entrevista que venha sendo demorada demais. Por isso, é mais necessário que elas sejam usadas do que possa parecer à primeira vista.	“Quando isso ocorreu?” “Onde você estava sediado?” “Quem mais estava envolvido?” “Quantas vezes isso aconteceu?” “Você fez...?” “Você costumava...?” “Você poderia...?” “Você irá...?”
Perguntas indutivas	Uma variação das perguntas fechadas, as perguntas indutivas devem ser evitadas a todo custo. Você talvez ache que sabe o que quer que o candidato diga. Formular suas perguntas de modo que produzam uma conclusão previsível não acrescenta nada à avaliação. Evite-as a menos que você realmente queira apenas ver se o candidato vai contrariá-lo.	Perguntas que declarem ou insinuem: “Você faz, não faz” Exigem a resposta “Sim”. “Você não faz, faz?” Exigem uma resposta “Não”.
Perguntas múltiplas	Ao tentar tornar suas perguntas claras e fáceis de entender, pode ser que você procure ampliar o que começou como uma pergunta simples. Quando isso acontecer, você provavelmente vai terminar com uma pergunta múltipla. O candidato estará diante de várias perguntas – e talvez você ache difícil interpretar a resposta. Procure evitar tal confusão. Faça uma pergunta de cada vez.	“Eu gostaria que você me desse um exemplo de algum assunto que você tenha considerado particularmente difícil de dominar... Eu quero dizer, algo que você tenha tentado aprender e que você achou difícil de entender, ou talvez algo que você sinta que aprendeu na teoria, mas cuja prática você ache difícil de aplicar”.
Perguntas exploratórias	Seja qual for a pergunta que você tenha feito, não tenha medo de tentar entender as coisas com mais detalhes. Se apresenta um quadro muito positivo, explore para ver se há um outro lado da história. Se o quadro que estiver surgindo parecer negativo, seja igualmente rigoroso ao explorar exemplos ou informações que possam contrabalançar a situação.	“O que mais?” “E então?” “O que você sugeriu?” “O que o influenciou?”

FONTE: HANASHIRO et al. (2008).



Você já participou de uma entrevista de emprego em que sentiu que o entrevistador estava despreparado? Compartilhe suas respostas com os membros do grupo e ouça as deles.

A seguir, apresentaremos combinações de questões comportamentais de acordo com os atributos que você pode buscar em um candidato. Logicamente, uma única pergunta pode acabar por investigar mais do que um atributo, contudo tentamos separar para ficar mais fácil a busca na hora de formular seu questionário de entrevista estruturada. As perguntas foram baseadas em Rosenberg (2001).

QUADRO 24 – SUGESTÕES DE PERGUNTAS

Sugestões de perguntas	
Atributo	Pergunta
Atendimento ao cliente	• Descreva uma situação em que você foi capaz de convencer um cliente que estava em dúvida. Como você procedeu? • Em sua opinião, qual a diferença entre atendimento de qualidade e atendimento ao cliente? • Conte-me de uma ocasião em que você lidou com um cliente que desejava ver os problemas dele resolvido de uma forma prejudicial para a empresa. O que você fez? • Cite e explique quatro qualidades de um bom profissional de atendimento aos clientes. • Qual seria um nível aceitável de insatisfação do cliente?
Autoavaliação	• O que você aprendeu sobre você mesmo nos últimos três anos? • O que você tem feito recentemente para tornar-se mais eficaz em seu cargo atual? • Se eu pedisse para o seu último chefe sugerir um treinamento para você, o que você acha que ele iria me sugerir? • Descreva uma situação que não deu certo para você, mas que lhe proporcionou um grande aprendizado. • Qual foi a sua maior derrota, e o que você aprendeu com ela? • Conte-me sobre seus esforços para aperfeiçoar as aptidões, o conhecimento e a capacitação necessária ao cargo. Que estratégia você utilizou? • Em sua opinião, quais suas aptidões e qualidades que mais contribuíram para seu sucesso se até o momento? • Quando as pessoas se referem a você, que qualidades elas normalmente mencionam em primeiro lugar? • Conte-me a respeito de um dos seus projetos mais desafiadores do ano passado. Como você enfrentou os desafios? • Se for admitido, quais contribuições você daria a esse cargo em comparação aos demais candidatos? • O que você faz quando tem um “não” como resposta? • Se você tivesse muitos recursos financeiros e ainda assim quisesse manter-se ocupado, o que faria com seu tempo? • Se você estivesse entrevistando alguém para esta posição, que características você procuraria?

	• Descreva uma situação de trabalho em que você se sentiu realmente motivado. • Você pode descrever uma situação em que o seu trabalho foi criticado? • Como você se sentiria em trabalhar para alguém que sabe menos que você?
Comunicação	• Em sua opinião, quais são as características de um comunicador eficaz? • Você acredita que as pessoas o veem como um bom comunicador, por quê? • Como você abordaria um colega para mudar de comportamento? • Que tipo de situação lhe traz mais dificuldade para se expressar? Por quê? • Descreva uma situação em que você realmente teve de escutar alguém que não estava se comunicando de forma clara. Como você conseguiu responder satisfatoriamente? • Diga-me uma ocasião em que você teve que dar um <i>feedback</i> ruim para alguém. Como você lidou com a situação? • Vamos supor que o seu gerente alterou suas funções sem lhe avisar. Como você comunicaria a ele que não está satisfeito?
Metas pessoais do candidato	• Quais são algumas das razões que o motivam a sair de seu atual emprego? • O que você busca em termos de desenvolvimento profissional? • O que particularmente lhe agradava em seu último cargo e você pretende manter? • Quais são alguns aspectos que você desejaria evitar em empregos futuros? Por quê? • Qual foi o último livro que você leu? • Que revistas ou jornais você costuma ler?
Vagas de estágio ou recém-formados	• O que levou a obter um diploma universitário? • O que levou a optar pela faculdade? • O que o motivou a escolher essa área? • Em sua opinião, qual será a contribuição mais valiosa de sua formação educacional para sua vida? • Em que matérias você obteve as melhores notas? Por quê? • Quais disciplinas você não acompanhou da forma que gostaria? Por quê? O que você fez para reforçar sua compreensão dessas matérias?
Integridade e confiança	• Em uma situação normal de trabalho diário, que ações ou comportamentos indicam aos demais que alguém é íntegro? • Suponha que tivesse conhecimento de que outras pessoas em sua área de trabalho estivessem desviando alguns materiais de pequeno valor. Você tomaria alguma providência? Qual seria sua atitude? • Descreva uma situação quando você teve de contar uma pequena mentira a um cliente (talvez que um pedido já tenha sido despachado, embora ainda estivesse no armazém). Qual foi sua atitude? • Suponha que um colega lhe tenha dito algo importante e pedido segredo. Você julgou importante que seu chefe soubesse do teor dessa informação. O que você faria? • Se eu fosse o seu supervisor e eu te pedisse para fazer algo que você não concorda, o que você faria? • Você tem um compromisso particular, mas sua empresa só aceita justificativa de falta mediante atestado médico. O que você faz?
Liderança e supervisão	• Qual é sua experiência com técnicas de resolução de conflitos que lhe permite sair bem em uma função de supervisão? • Qual você considera ser o atributo mais importante de alguém num cargo de liderança? Por quê? • Como você caracteriza seu estilo gerencial? • Descreva uma situação em que um colaborador apresentou um problema de desempenho, como você o abordou? • Como líder, que tipo de situação você acredita que desmotivam os colaboradores? • Conte-me a respeito de uma ocasião em que você supervisiona um colaborador desmotivado. Que estratégias você usou para motivá-lo? • Qual foi o último projeto que você liderou e qual foi o resultado? • Em sua opinião, qual o melhor método para dar <i>feedback</i>?

Mudança e flexibilidade	• Algumas situações profissionais exigem que trabalhem com pessoas de quem não gostamos. Conte-me a respeito de quando você superou uma divergência pessoal para atingir resultados. • Por gentileza, descreva uma situação que demonstre sua flexibilidade. • Como você procederia se tivesse que fazer uma mudança importante na sua equipe, que passos tomaria para evitar reações negativas?
Organização e planejamento	• Em sua opinião qual é o aspecto mais significativo sobre gerenciamento do tempo que alguém precisa dominar? • De que modo uma pessoa eficaz (gerente, supervisor) determina suas prioridades? • Conte-me a respeito de uma ocasião em que você se defronta com uma crise, ao mesmo tempo, encontra-se envolvido com algo extremamente importante. Como você dividiu seu tempo? • Qual foi o problema de gerenciamento de tempo mais difícil com que você se defrontou? • Que técnicas ou ferramentas você usa para se manter organizado?
Persuasão e negociação	• Descreva uma ocasião em que você teve sucesso em convencer alguém a aceitar algo que a pessoa não queria fazer. • Conte-me a respeito de uma ocasião em que você apoiou os demais para se engajarem e alcançarem uma meta. • Como você influenciaria um colega a assumir mais responsabilidades ou aceitar determinada tarefa que ele considera difícil? • Conte-me a respeito de uma ocasião em que você teve uma ideia para equipe e precisou convencê-los a aceitar. • Conte-me a respeito de uma ocasião em que você teve de influenciar um superior com fama de teimoso.
Tomada de decisão e iniciativa	• Conte-me a respeito de uma ocasião em que você realizou muito mais do que suas obrigações exigiam. • Se eu desse o salário que você julga merecer e deixasse você decidir, quais seriam as suas funções na nossa empresa? • Se você assumisse esse cargo, de que forma determinaria a necessidade de se proceder a mudanças? • Quais são as características de um colaborador com iniciativa? • Você se considera uma pessoa que resolve problemas de forma lógica ou intuitiva? • Narre uma situação em que você teve de ser analítico e pensar em termos abrangentes ao tomar uma decisão. • Descreva-me a decisão mais importante que você tomou em sua vida. O que a fez tão significativa? • Suponha que você fosse pressionado a tomar uma decisão que estivesse além dos limites normais de sua autoridade, e seu chefe não se encontrasse disponível. Como agiria? • Suponha que a diretoria tenha lhe avisado para reduzir em 20% o número de seus colaboradores. Qual seria seu critério para decidir quem cortar? • Conte-me a respeito de uma ocasião em que você e seu chefe não chegaram a um acordo sobre como lidar com uma situação. Como você resolveu essa diferença?
Trabalho em equipe	• Em sua opinião, o que é necessário para um bom trabalho em equipe? • Conte-me a respeito de um desafio que você se defrontou no trabalho em equipe. • Diga-me o que mais lhe agrada com relação a trabalhar em equipe. • Diga-me o que menos lhe agrada com relação a trabalhar em equipe. • Você acredita que um colaborador eficaz individualmente pode ser um colaborador ineficaz em equipe? Explique. • Como você abordaria um colega de equipe quando o mesmo não participa ativamente dos objetivos de equipe. • Considere todos os chefes que você já teve. Quais eram os pontos fracos? E os fortes? • O que mais irrita você nas outras pessoas, e qual é a sua reação? • Em sua opinião qual é o tipo de pessoa que mais exige paciência de sua parte? • Conte-me a respeito de quando você precisava de informações importantes de outro departamento a fim de completar seu trabalho. O outro departamento, no entanto, não considerava seu pedido como prioridade. De que modo você resolveu o impasse?

Vendas	• Conte-me a respeito da sua venda mais difícil. Descreva como você convenceu o cliente. • Quais são os três principais motivos por que alguém compraria nosso produto? • O que você conhece a respeito da nossa linha de produtos? • O que você conhece a respeito da nossa clientela? • O que mais lhe agrada em vendas? Por quê? • O que mais lhe desagrada em vendas? Por quê? • Sendo um vendedor externo, de que forma normalmente você planeja seu dia? • Descreva três qualidades de um vendedor bem-sucedido. Por que você considera que essas qualidades são importantes?
	• Conte-me a respeito de sua estratégia de vendas em relação a um cliente novo. • De que modo você transformaria um comprador ocasional em um comprador constante? • Como você lida com os aspectos burocráticos e outras atividades variadas não relacionadas a vendas pelas quais é responsável? • Venda-me esta caneta. • O que você prefere: lidar com os já clientes ou trabalhar com clientes novos? • Que habilidades o tornam único entre os vendedores?

FONTE: ROSENBERG (2001)



Que perguntas você acredita serem de suma importância em uma entrevista de emprego? Independente do cargo/função. Compartilhe suas respostas com os membros do grupo e ouça as deles.

Baseado em Hackett (2000), há um conjunto geral de itens para criar um bom clima para entrevista. O que você, como entrevistador, deve fazer:

- Dar um tempo entre cada entrevista, de modo que nem você e nem o candidato se sintam impedidos ou pressionados. Se você tiver apenas alguns critérios de avaliação, como a verificação de outras partes do processo de seleção, você pode fazer isso em 15 ou 20 minutos. Se você realizar uma avaliação em profundidade com base em oito ou dez critérios, você provavelmente vai precisar de uma hora ou mais.
- Certificar-se de que todos os detalhes administrativos estejam prontos para serem acionados e que os candidatos sejam convenientemente recepcionados quando chegarem.
- Deixar a ficha de solicitação de emprego do candidato, a descrição do cargo, a lista de avaliação, alguns papéis em branco e um lápis ou uma caneta ao seu alcance para que você possa usá-los durante a entrevista.

- Certificar-se sobre informações básicas que deva saber sobre o candidato.
- Recepcionar o candidato na sala de espera, se possível. Dirija-se a ele chamando-o pelo nome, para garantir que você esteja falando com a pessoa certa, e mencione o cargo ao qual ele está se candidatando. Sabe-se de casos de candidatos que terminaram fazendo entrevista para a função errada, o que pode ser muito constrangedor para todos.
- A caminho da sala onde se dará a entrevista, faça o candidato sentir-se à vontade com algumas amenidades antes da parte mais formal dos procedimentos.
- Apertar as mãos do candidato firmemente. Certificar-se de que o candidato esteja confortavelmente instalado e que vocês possam ver um ao outro de maneira mais correta possível.
- Apresentar-se pelo seu nome e pelo seu cargo. Explique seu interesse – por exemplo: “Eu gerencio esta filial da empresa ABC. Se você vier trabalhar conosco como supervisor do chão de fábrica, você se reportará diretamente a mim”.
- Agradecer a presença dos candidatos. Se você ainda não o tiver feito, pergunte sobre o percurso que eles fizeram.
- Falar claramente, mas não com um volume muito elevado de voz. Varie tanto o volume quando a entonação de vez em quando, para estimular o candidato a fazer o mesmo. Um tom de conversa de adulto para adulto é muito melhor que um tom de pai para filho.
- Adotar uma postura confortável. Mude de posição de vez em quando a fim de estimular o candidato a fazer o mesmo.
- Explique o objetivo da entrevista; sua importância no processo geral de seleção; sua estrutura geral a abordagem que você planeja adotar (a conversa registrada a seguir destaca algumas das coisas que você deve dizer).

EXEMPLO

Eu gostaria de começar apresentando um esboço do objetivo e da estrutura desta entrevista, e dizer qual é a importância dela no processo de seleção como um todo. Obviamente é importante tanto para mim quanto para você que tomemos a decisão acertada – para a empresa e para você. Como você sabe, esta é uma das duas entrevistas que você fará, e ainda haverá dois testes escritos que nós mencionamos quando telefonamos para chamá-lo para a entrevista.

Cada parte do processo tem um enfoque específico, para nos ajudar a obter um quadro completo e justo de você e de como você poderá contribuir para o cargo. Durante o processo, esperamos fornecer a você elementos suficientes sobre como seria trabalhar aqui para que você possa decidir se essa é a coisa certa a fazer.

Então, em primeiro lugar, há alguma pergunta que você queira fazer com relação à descrição do cargo que nós enviamos ou com relação ao esboço que apresentamos hoje? Caso não haja, vamos reservar alguns minutos perto do fim para mais alguma troca de ideias gerais sobre os pontos que lhe interessem ou que lhe digam respeito.

OK, então. Nesta entrevista, eu gostaria de me ater a três aspectos particulares: relação com clientes, tomada de decisões e capacidade de aprender novas coisas. Vamos falar de cada um separadamente. Eu vou lhe pedir que pense sobre exemplos de atitudes suas do passado que você acredita destacarem suas habilidades. Você pode optar por tirar exemplos dos seus tempos de colégio ou faculdade, dos seus hobbies, das suas atividades sociais, bem como do trabalho. Sinta-se à vontade.

Vamos começar com a capacidade de aprender novas coisas. Nós, enquanto empresa, acreditamos que devemos continuamente aperfeiçoar a maneira de trabalhar. Isso significa que estamos sempre tendo de aprender métodos novos e melhores.

Você pode me dar um exemplo de algum assunto relativamente complexo que você sente que dominou mais ou menos no ano passado?

O que você acha que foi mais complexo?

Você pode me dizer algo mais sobre como você enfrentou essa situação?

Houve algo em particular que ajudou?

Há algum aspecto que você não tenha dominado totalmente?

Qual foi o efeito que isso teve?

- Ajudar o candidato a perceber a relevância de suas perguntas.
- Manter-se dentro de um padrão lógico e procurar explorar totalmente um tópico antes de passar para o seguinte.
- Estar atento quanto a sinais de que o candidato possa estar começando a ficar preocupado ou confuso. Você talvez tenha de ir mais devagar ou se explicar mais claramente.
- Estimular o candidato a variar a escolha de exemplos que congreguem atividades sociais ou *hobbies* tanto quanto trabalho ou formação acadêmica. Dessa forma você vai obter uma ideia mais completa da percepção dele.
- Estruturar suas perguntas de forma simples e clara.
- Conceder aos candidatos tempo suficiente para falar – estimule os com deixas não verbais, como “hum-hum”, ou anuindo com a cabeça e se mostrando interessado.
- Saber ouvir atentamente.
- Não deixar que o candidato fale demais ou se desvie do ponto principal da conversa usando as palavras “especificamente”, “particularmente”, “exatamente”, para manter a atenção no que interessa.
- Envolver o candidato no processo de seleção perguntando, regularmente, sua opinião sobre como um exemplo específico tem ou não relação com o cargo em questão.
- Sintetizar constantemente para se certificar de que você entendeu o que o candidato disse até o momento, para reafirmar para ele que você o estava ouvindo, para ajudá-lo a identificar quaisquer lacunas ou incoerências no quadro que for surgindo – assim como para ajudar você a decidir o que perguntar em seguida.
- Tomar notas – e explique ao candidato o que você está fazendo. Use sua especificação da função para registrar exemplos relevantes e anotações que o ajudem a se lembrar depois da entrevista.

Ainda baseado em Hackett (2000), agora iremos ressaltar o que você, como entrevistador, NÃO deve fazer:

- Falar demais. Resista à tentação de detalhar sua própria função ou história, ou repassar o resumo sobre o cargo ou a empresa. Se você falar por mais de 30% do tempo, você estará definitivamente exagerando.
- Distrair-se. Mesmo que o candidato tenha estudado no mesmo colégio que você, seja sócio do mesmo clube ou torça para o time de futebol errado, ignore e siga seu plano.
- Interromper o candidato a menos que você realmente tenha de fazê-lo. Encerre a conversa dos que falam mais acenando com a cabeça rapidamente. Tente produzir um resumo muito sucinto de uma explicação longa e desconexa. Sem interromper o candidato, você pode ajudá-lo a perceber que ele deu uma quantidade desnecessária de detalhes.
- Intimidar o candidato. Apontar o dedo ou a caneta na direção do rosto dele, recostar-se na cadeira colocando os pés sobre a mesa e as mãos atrás da cabeça, fixar o candidato nos olhos quase sem piscar e sem desviar o olhar vez ou outra – todas essas atitudes provavelmente farão o candidato se sentir em desvantagem.
- Deixar seus maneirismos de postura desviarem a atenção do entrevistado. Remexer em papéis, em joias, em objetos da decoração etc. são atos que vão desviar a atenção do candidato e tornarão difícil para ele pensar nos exemplos de que você precisa.
- Sentar-se estático. A fim de ajudar o candidato a relaxar, procure adotar a postura dele, e vá mudando-a gradualmente para uma posição mais confortável.
- Tentar completar listas complexas ou fichas de classificação enquanto a entrevista estiver em andamento. Se você estiver anotando pontos importantes e permitindo-se um certo tempo para revisar e organizar sua avaliação, o preenchimento de fichas será desnecessário.
- Esquecer-se de que todo candidato merece sua atenção exclusiva.
- O que significa que interrupções, sejam pessoais ou por telefone, não podem ser toleradas.
- Ser muito energético. Você não quer que suas entrevistas sejam uma risada atrás da outra. O que você quer é que o candidato o veja como um ser humano com quem ele poderia trabalhar. Fazer piadas não é a solução. Sorrir, frequente e sinceramente, sim.
- Se o candidato for participar de uma outra parte do processo de seleção no mesmo dia, diga-lhe com quem ele terá de falar e para quê. Se ele for embora, não deixe de explicar o que vai acontecer em seguida – e quando.

Agora que você já aprendeu sobre o processo de entrevista, vamos apresentar um exemplo de entrevista típica, com observações para que você entenda o processo por completo, dentre erros e acertos do entrevistador, baseado em Rosenberg (2001). Vamos lá?

Entrevistador: Olá! Estou contente por ter vindo. Meu nome é George Winggit. Eu sou gerente deste setor. [Estende a mão]

Candidata: Olá. Meu nome é Nancy Doall. É um prazer conhecê-lo. [Estende a mão]

Entrevistador: Sinta-se à vontade. Você teve algum problema em localizar a nossa empresa?

Candidata: Nenhum problema. As indicações feitas por seus assistentes foram muito claras.

Observações
Está é uma forma simpática para iniciar uma entrevista – uma tentativa de estabelecer um relacionamento. A candidata, no entanto, precisa saber como o entrevistador planeja conduzir a entrevista. Estabelecer um relacionamento não quer dizer fazer amizade com a candidata. Nem agir como um psicólogo em face da ansiedade da candidata. O relacionamento se estabelece declarando-se logo no início do encontro como a entrevista será estruturada. O entrevistador poderia dizer: <i>“Nas Indústrias Junkit tentamos adequar as qualidades de uma pessoa às necessidades do cargo em aberto. Então, a fim de que eu possa avaliar se temos o cargo certo para você, preciso conhecer algo a seu respeito. Preciso saber sobre sua experiência profissional, talvez algo sobre suas metas e aspirações de carreira, um pouco sobre como emprega seu tempo quando não está trabalhando, gostaria que você iniciasse contando-me sobre as suas responsabilidades na antiga empresa”</i> .

Entrevistador: Muito bem. Gostaria de empregar alguns minutos para rever seus dados. [Olha o currículo da candidata]. Noto que você mora cerca de trinta quilômetros de nossa fábrica.

Observações
Aqui torna-se óbvio, após trinta segundos de entrevista, que o entrevistador não se preparou para o diálogo. Ele é levado a utilizar o currículo da candidata como trampolim para a interação em vez de empregar uma descrição de cargo cuidadosamente desenvolvida ou uma lista de exigências.

Candidata: Sim, moro bem perto daqui.

Entrevistador: Muito bem. E noto que você se formou pela Dummer University.

Observações
Se o entrevistador inicia o processo examinando o currículo da candidata e então formula perguntas relacionadas às informações nele contidas, criou um alvo em movimento para servir como base para a entrevista. Toda entrevista passa a se referir ao currículo da candidata em vez de se fixar nas exigências do cargo. Estas exigências, contudo, deviriam formar a base da entrevista. Somente então é realmente possível avaliar os candidatos comparativamente.

Candidata: Sim.

Entrevistador: Minha sobrinha também estudou nessa mesma universidade. Ela guarda excelente lembranças do lugar.

Candidata: Também gostei muito dos anos que passei lá.

Entrevistador: Ela mencionou um bar logo na entrada do Campus.

Candidata: Sim, o pessoal da universidade se encontrava ali.

Entrevistador: Eles ainda servem aqueles sanduiches grandes de rosbife que custam três reais?

Observações

O entrevistador encontrou algo entre os dados do candidato que se assemelha à sua própria formação (como frequentar a mesma universidade ou ter crescido na mesma cidade). Tal similaridade faz com que, quando afloram informações negativas, a tendência do entrevistador consiste em minimizá-las ou não as levar em consideração.

Candidata: Provavelmente, sua sobrinha deve ter-se formado recentemente, porque eles custavam apenas um real na minha época, isso foi há dez anos.

Entrevistador: Minha sobrinha tentou ser garçonne no bar para ajudar nas despesas da faculdade, mas o bar recusou.

Candidata: Soube que o bar fez um acordo com a universidade para não contratar nenhum aluno.

Entrevistador: Pode ser. Ela achou que não teriam admitido por ser muito jovem.

Candidata: Ela se formou em quê?

Observações

Esse diálogo está desperdiçando tempo do entrevistador e da candidata. Além disso, não ajuda em nada a descobrir se a candidata se adéqua ao cargo em aberto!

Entrevistador: Ela começou na área de ciências. No terceiro ano, resolveu mudar para direito. Agora está estudando em outra universidade.

Candidata: Sua família pode ser orgulhar muito dela. Direito é uma excelente profissão.

Entrevistador: Sim, é verdade. Vejo [olha no currículo da candidata] que você se formou em *marketing*.

Observações

O entrevistador continua repetindo as informações contidas no currículo isso só desperdiçara o tempo de todos, mas constitui um excelente artifício para alguém que não está preparado para conduzir uma entrevista. Infelizmente tal método pode sinalizar à candidata que a empresa não demonstra um real interesse por ela.

Candidata: É isso mesmo.

Entrevistador: Você gostou do curso?

Observações

Esta é uma pergunta inútil porque não traz informação essencial alguma. Uma pergunta mais adequada poderia ser: “Qual foi o conceito mais significativo que você aprendeu em seu curso de *marketing*?”

Candidata: Sim, foi um curso muito interessante.

Entrevistador: E como foi que você resolveu se candidatar a este cargo?

Candidata: Sempre ouvi falar muito bem da empresa, mas foi realmente o anúncio no jornal que despertou meu interesse.

Observações
O entrevistador deveria perguntar: <i>“O que você conhece a nosso respeito?”</i> ou <i>“Qual foi o aspecto em nosso anuncio que despertou seu interesse?”</i>

Entrevistador: Esta empresa sempre teve uma excelente reputação em virtude daquilo que oferece aos colaboradores. Temos um conjunto de benefícios muito atraente.

Observações
O entrevistador está vendendo a organização muito cedo. Dizendo à candidata tudo aquilo que, em sua opinião, torna o cargo desafiador, compensador, vantajoso e motivador não o tornará atraente, não importando o grau de entusiasmo com que as informações sejam transmitidas. O único modo de descobrir o que motiva a candidata a respeito do cargo – qualquer cargo – é permitido que ela conte sua própria história. Neste ponto encontra-se uma excelente oportunidade de perguntar à candidata quais são os seus planos de carreira, o que ela busca no emprego e de que forma ela acredita que a empresa poderia oferecer-lhe esse desafio. O entrevistador poderia dizer: <i>“O que você busca em um emprego?”</i> e <i>“Como você acredita que podemos oferecer-lhe esse tipo de oportunidade?”</i> . Lembre-se: o erro mais comum cometido por entrevistadores é falar demais. A aptidão mais importante é saber ouvir. A única ocasião em que o entrevistador pode dar atenção a um candidato é quando ele fala. Conversar demais (mais do que 20% do tempo) é um modo seguro para não obter nenhuma informação significativa do candidato, e não é esse o objetivo da entrevista, certo?

Candidata: Isso é surpreendente.

Entrevistador: Certamente. É isso que nos torna especiais. Seu currículo diz [olha o currículo novamente] que você trabalhou de Especialista de Compras.

Candidata: Sim, é isso.

Entrevistador: O que esse cargo significa? Seu currículo diz que você examinava os contratos de construção e providenciava a compra de todos os itens especiais.

Observações
O entrevistador continua a desperdiçar tempo repetindo informações contidas no currículo. Um método mais adequado seria perguntar: <i>“Diga-me o que você fazia como Especialista de Compras”</i> .

Candidata: Sim, é isso.

Entrevistador: Você participava das negociações e do estabelecimento do preço? Você atuava como agente de compras para a empresa? Você era responsável pela escolha dos fornecedores? E quanto aos itens correntes que não estavam estipulados de modo específico no contrato?

Observações
Neste ponto o entrevistador formula diversas perguntas ao mesmo tempo. A maioria dos candidatos, quando depara com muitas perguntas, responderá apenas a última as outras permanecerão sem resposta. Em virtude de a primeira pergunta realmente ser a mais importante, o entrevistador não consegue obter informações significativas. Uma boa pergunta poderia ser: <i>“Conte-me a respeito de sua experiência com negociações de preços”</i> .

Candidata: Tínhamos nossos fornecedores usuais para estes itens.

Entrevistador: Seu currículo indica que você gerenciava outras pessoas. Quantas pessoas você supervisionava?

Candidata: Tinha um colaborador permanente, e de tempos em tempos, quando a carga de trabalho aumentava, eles colocavam à minha disposição outra pessoa em tempo parcial.

Entrevistador: Então você sabe como supervisionar outras pessoas?

Candidata: Sim.

Entrevistador: E a supervisão não lhe trará nenhum problema?

Candidata: Sem problemas.

Entrevistador: Neste cargo você contará com quatro colaboradores. Isso lhe trará alguma dificuldade?

Candidata: Não. Nenhuma.

Observações

Esta é uma série inútil de perguntas porque não trará informação alguma. Se a candidata quer o emprego ela vai responder que *“Não há problemas”*.

Entrevistador: O que mais você gostou em seu último trabalho?

Candidata: Bem, eu sou uma pessoa muito independente e no meu último trabalho eles me deixavam tomar iniciativa.

Entrevistador: Você então gosta de trabalhar sem supervisão e tomar suas próprias decisões?

Observações

Neste ponto o entrevistador faz uma suposição. Não é isso que a candidata disse. Não existem fatos sobre os quais tirar essa conclusão impulsiva. Seria mais eficaz perguntar: *“Me dê um exemplo do como você atuava de forma independente em seu emprego anterior”*.

Candidata: Sim, aprecio.

Entrevistador: Você se considera uma pessoa que toma iniciativa ou que necessita de algum empurrãozinho dos líderes de vez em quando?

Candidata: Eu sou uma pessoa que realmente toma iniciativa.

Observações

Esta pergunta não resulta em informações úteis por insinuar a resposta desejada. Além do mais, a resposta, embora óbvia, não é (ou não pode ser) verificada para se constatar a veracidade.

Entrevistador: Isto é bom, porque valorizamos as pessoas que tomam iniciativa e pensam de forma independente. Como somos uma indústria, o que pagamos pelas peças muitas vezes determina nossa margem de lucro. Isto é bem diferente do que você fazia no emprego anterior. Você acha que se dará bem no cargo?

Candidata: Com certeza.

Entrevistador: Então as negociações não são problema?

Observações
Essa sequência de perguntas não possui finalidade, exceto preencher o tempo enquanto o entrevistador se encontra mentalmente ocupado em formular a próxima pergunta. Sem preparação adequada – o que inclui uma bateria de perguntas pré-selecionadas – a entrevista conterá provavelmente muitas perguntas irrelevantes para esconder o fato de que o entrevistador está preocupado na geração de perguntas.

Candidata: Bem, meu líder achava que eu me saía bem nesse ponto.
Entrevistador: Como você se considerada em termos de habilidade de negociação?
Candidata: Acho que sou uma excelente negociadora.
Entrevistador: Foi o que pensei. Você parece que leva jeito para a coisa.
Candidata: Pareço?
Entrevistador: Sim. Você tem o olhar decidido e direto, a voz firme e confiante. Acho que você negociou a respeito de preço com fornecedores.

Observações
Entrevistadores muitas vezes tiram conclusões e fazem generalizações impulsivas baseando-se nas características físicas dos candidatos. Isso demonstra como as distorções que entrevistadores apresentam podem voltar-se contra si próprios, influenciando a admitir um candidato pela aparência. O entrevistador poderia perguntar: <i>“Conte-me a respeito de suas estratégias de negociação”</i> ou ainda <i>“Descreva uma negociação desafiadora”</i> .

Entrevistador: E quanto às relações humanas?
Candidata: Como?

Observações
Ao longo desta entrevista existem exemplos de uma sequência errada de perguntas. Quando as perguntas de um entrevistador pulam de uma área para a outra, o resultado são dados superficiais de muitas áreas.

Entrevistador: quero dizer o modo como você se relaciona com todas as pessoas no trabalho.
Candidata: Nunca tive problemas. Sempre me dei bem com todos.
Entrevistador: Você alguma vez passou por alguma situação de conflito com algum subordinado?
Candidata: Bem, hum... não.

Observações
Neste ponto a candidata dá uma resposta evasiva que deve ter um acompanhamento. A pergunta deveria ter sido: <i>“Conte-me a respeito de uma ocasião quando passou por uma situação de conflito com um subordinado. Como você procedeu?”</i> A diferença encontra-se em determinar a verdadeira experiência da candidata e descobrir sobre a aptidão da candidata em gerenciar conflitos.

Entrevistador: Nós nos esforçamos muito para assegurar que todos os departamentos trabalhem unidos para o bem da empresa.

Candidata: Também acho isso muito importante.

Entrevistador: Você gosta de trabalhar em equipe ou prefere atuar sozinha?

Observações

Esta pergunta não proporcionará informações valiosas. Se a candidata deseja receber uma oferta de emprego, precisa afirmar que prefere atuar em equipe. Uma pergunta do tipo “*Que responsabilidades você acha que tem em relação a seus colegas em outras áreas da empresa?*”, poderá trazer mais informações úteis.

Candidata: Acho que me dou bem com trabalho em equipe

Entrevistador: E existia algo que você particularmente não gostava a respeito de suas funções no antigo emprego?

Candidata: Não, exceto que, bem, sempre existem ocasiões em que ocorre irritação porque há mais coisas para serem feitas do que é possível realizar no tempo determinado.

Entrevistador: Mas isso faz parte de todo trabalho, não é verdade?

Candidata: Isso não deveria acontecer se todos simplesmente realizassem suas funções e agissem de forma organizada.

Entrevistador: Creio que você está absolutamente certa. Mas para algumas pessoas, ser organizado é quase impossível.

Observações

Neste ponto, o entrevistador proporciona à candidata uma avaliação. Não constitui função do entrevistador finalizar a conversação comentando, concordando com ou argumentando a respeito do que o candidato disse. A entrevista não é um evento social, as opiniões do entrevistador não são importantes neste contexto.

Candidata: Sou uma pessoa muito organizada. Planejo meu trabalho cuidadosamente para dar atenção a cada detalhe e para cada projeto ser completado no prazo. Realmente me aborrece quando a falta de planejamento dos outros me coloca sob pressão.

Entrevistador: Como você lidou com este tipo de pressão?

Observações

Esta é uma boa pergunta!

Candidata: Simplesmente cumpri com a minha obrigação. Quando houve necessidades, fiz horas extras. Mas tudo foi cumprido no seu devido tempo.

Entrevistador: Você falou com aquelas pessoas que criaram problemas?

Observações

Esta é uma boa pergunta de acompanhamento.

Candidata: Não quis tornar as coisas piores. Caso eu os irritasse eles poderiam tornas as coisas difíceis e desagradáveis para mim.

Observações
Esta resposta muito interessante deve ser examinada em sua totalidade. Pode ter uma relação com o modo como o candidato normalmente lida com o conflito.

Entrevistador: Qual foi a parte mais difícil de seu trabalho anterior?

Observações
Esta é uma boa pergunta!

Candidata: As alterações nas especificações do cliente.

Entrevistador: Pensei que você não interagira diretamente com clientes.

Observações
Esse é um bom acompanhamento para esclarecer o que foi dito.

Candidata: Não, nunca diretamente, mas algumas vezes os clientes alteravam as especificações contratuais após tudo ter sido negociado e comprado, essas revisões criavam um excesso de burocracia, sem falar no problema com fornecedores.

Entrevistador: Mas você cuidou do assunto?

Candidata: Sim, tinha que cuidar.

Entrevistador: Consideramos nossos fornecedores tão importantes quando nossos clientes para o sucesso da nossa empresa. Tentamos manter um relacionamento de longo prazo com ambas as partes. Ficamos satisfeitos em trabalhar com um fornecedor exclusivo para uma peça específica. Nossos clientes nos tornam sua fonte exclusiva quando demonstramos que podemos oferecer um produto de qualidade. Quando ocorrem problemas com qualquer uma das partes, é importante resolver as pendências sem afastar nenhuma delas, e, evidentemente, sem colocar a empresa em uma situação financeira difícil.

Observações
O entrevistador está falando muito.

Entrevistador: Eis aqui uma pergunta interessante para você. Suponha que você viajasse ao Polo Norte e ficasse sozinha ali durante seis meses. Você teria todos os recursos necessários para sobreviver, mas poderia levar consigo apenas três livros. Quais você escolheria?

Observações

Muitos entrevistadores possuem uma “pergunta mágica” que gostariam de formular. Tais perguntas, quando respondidas, devem fornecer informações penetrantes a respeito da psique, da personalidade e da atitude geral do candidato em relação a vida. Essa é uma dessas perguntas. Contudo, trata-se de uma desculpa por não realizar o difícil trabalho investigativo de que uma entrevista eficaz exige.

Candidata: A Bíblia Sagrada para me inspirar, a Enciclopédia para estímulo mental e algo sobre exercícios físicos e boa forma para ficar fisicamente bem.

Entrevistador: Todo mundo tem pontos fortes e fracos. Conte-me a respeito de seus pontos fracos.

Observações

Essa é uma pergunta favorita para a maioria dos entrevistadores. Na realidade ela afirma: “*Dê-me um motivo para não a contratar*”. Um candidato brilhante teria de ser um idiota para responder honestamente a essa pergunta. O que os candidatos normalmente fazem é escolher um ponto forte que considera valorizado pelo entrevistador e falar sobre ele em termos seminegativos.

Candidata: As pessoas dizem que sou uma detalhista incansável e que algumas vezes eu exagero.

Entrevistador: Você acha que exagera?

Candidata: Não, nunca.

Entrevistador: Certo, suponha que você tivesse um fornecedor disposto a empurrar-lhe um lote de peças fora das especificações. Como você administraria esta situação?

Candidato: Eu diria que não poderíamos aceitar o lote, arriscando a nossa produção. Mas se o caso se repetisse, eu procuraria outro fornecedor.

Entrevistador: Bem, você tem alguma pergunta?

Candidata: Sim. O cargo exige conhecimento de contabilidade?

Entrevistador: Bem, não estou seguro. Não creio que precise.

Observações

O entrevistador não está 100% seguro a respeito do que um candidato para esse cargo deve possuir (competências, conhecimentos ou aptidões).

Candidata: Ok.

Entrevistador: Você tem mais alguma pergunta?

Candidata: Sim, quando você espera tomar uma decisão de contratação?

Entrevistador: Provavelmente no final da próxima semana. No entanto, se você não tiver notícias minhas ou da área de gestão de pessoas até então, sinta-se à vontade para telefonar. Gostaria de agradecer-lhe muito por ter vindo. Estou muito impressionado com sua formação e experiência. Penso que você se enquadraria bem aqui, mas ainda tenho diversos candidatos para entrevistar.

Observações
O entrevistador não deveria dizer algo que pudesse ser interpretado como um compromisso de admissão.

Candidata: Ok, muito obrigada pela oportunidade. Espero notícias de sua parte.

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você estudou:

- Os objetivos de um currículo e a ênfase que deve ser dada nele conforme o tipo de vaga pretendida.
- Os processos e técnicas de seleção de pessoas e como elas funcionam.
- A seleção por competência, que objetiva mapear as competências de cada cargo e facilitar a escolha do melhor candidato para ocupar a vaga em aberto.
- Conceito de competência e exemplos.
- Como montar uma matriz de competência e para que ela serve.
- Como estruturar uma entrevista, quais são os momentos que devem ser respeitados para que ela seja eficaz.
- Exemplos de perguntas abertas, fechadas, indutivas, múltiplas e exploratórias, e quando deve-se fazer uso de cada uma delas.
- Dicas para criar um bom clima para entrevista.
- Dicas do que o entrevistador NÃO deve fazer.

AUTOATIVIDADE



Finalizamos o Tópico 2. Que tal fortalecer o seu aprendizado testando o que você aprendeu?

- 1 Comente a diferença entre as cinco categorias de técnicas de seleção, citadas por Chiavenato (2010).



- 2 Em uma entrevista, é possível mais de um entrevistador?
- 3 Comente como seria uma entrevista envolvendo a equipe, uma envolvendo o líder e uma envolvendo o especialista. Qual é a principal diferença entre elas, de acordo com Hanashiro et al. (2008).
- 4 Quais são os três pontos que devem ser considerados ao escolher o local para entrevista face a face, conforme citado por Hanashiro et al. (2008).
- 5 O que você aprendeu sobre competência? Disserte sobre.



CAPTAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

1 INTRODUÇÃO

Por fim, esta unidade trabalhará com a temática de retenção de talentos, discutindo como as empresas fazem para se manter competitivas aos olhos dos candidatos e qual é o trabalho realizado para a retenção destes talentos na organização, já que os desafios para captá-los e retê-los estão cada vez mais complexos.

Assim, para auxiliá-lo a lembrar estes desafios da Gestão de Pessoas, esta unidade foi subdividida em três seções, nas quais abordamos respectivamente: 1) Banco de *currículos on-line* e redes sociais no processo de recrutamento; 2) Modelos e análise de currículos, processo e técnicas de seleção de pessoas e seleção por competência e; 3) Captação e retenção de talentos. Bons estudos!

Os desafios para captar e reter talentos estão cada vez mais complexos, o que faz com que as empresas devam se manter competitivas e desenvolver diferentes estratégias na área de gestão de pessoas. Independentemente do tamanho, do número de colaboradores e do segmento, atrair e reter talentos é sem dúvida uma prioridade das organizações. Por isso, neste tópico, abordaremos a importância de implementar ações que visem a uma gestão de pessoas eficiente, que atenda às expectativas dos colaboradores, a fim de proporcionar desenvolvimento profissional e organizacional.

2 COMO CAPTAR E RETER DE TALENTOS

Diversas mudanças na sociedade contribuíram para tornar o papel dos colaboradores ainda mais importante nas organizações. As pessoas passaram a ser os ativos mais importantes da maioria das empresas, pois elas agem e decidem em seu nome. Nesse sentido, elas são as responsáveis pelos processos decisórios, planejamentos e identificação de riscos e oportunidades (CHIAVENATO, 2004).

As empresas se tornaram interessadas para além da composição de suas equipes de trabalho, ou seja, na busca de profissionais com potencial e capacidade para o desenvolvimento. Pessoas alinhadas com a missão, visão e valores da organização. Nesse contexto, reter talentos é uma prática imprescindível para a sobrevivência das empresas.

Assim, a política de gestão de pessoas adotada é um fator estratégico central que pode impactar favorável ou desfavoravelmente. Em termos favoráveis se relaciona com a atração dos candidatos que se alinham com a busca da vantagem competitiva e as suas competências se constituem para sustentá-la. Em termos desfavoráveis, a atração de candidatos abaixo da qualificação desejada e o tempo necessário para o preenchimento da vaga, o que resulta em prejuízo às metas da organização (HANASHIRO et al., 2008).

Com isso, a imagem que as empresas têm no mercado pode contribuir fundamental na atração ou não das pessoas para trabalhar nela. A propaganda que fazem de seus produtos, o tipo de produto comercializado, os benefícios oferecidos, a maneira como tratam os clientes, o porte da empresa, as oportunidades de carreira, enfim, diversos itens podem atrair maior ou menor número de candidatos e isso pode inclusive ditar o tipo de pessoas que gostaria de trabalhar nela (HANASHIRO et al., 2008).



Segundo uma pesquisa do *Great Place to Work®* (Melhores Lugares para Trabalhar), na visão dos colaboradores, um excelente lugar para trabalhar é aquele em que você confia e gosta nas/das pessoas para quem trabalha e tem orgulho do que faz.

Acesse o site do *Great Place to Work®* e saiba mais: <<http://www.greatplacetowork.com.br/>>.

Na visão organizacional, talento é muito mais do que conhecimento, competência e desempenho juntos. O talento está vinculado à capacidade organizacional de mobilizar conhecimentos em seu interior, com o intuito de aprimorar seus produtos e serviços. Depende, também, do gerenciamento de impulsionadores relacionados ao modelo organizacional, à cultura corporativa, aos sistemas da direção, à gestão do conhecimento, à gestão do clima organizacional e à retribuição competitiva (MUDLER, 2000).



Afinal, o que leva algumas pessoas a serem reconhecidas como talento e outras não? Você já parou para pensar nisso? Qual é a medida para dizer quando alguém é talentoso?

A origem da palavra talento vem do grego (*tálantos*) e passa pelo latim (*talentum*) e deixou de significar dinheiro para ser aptidão natural ou habilidade adquirida, inteligência excepcional. Trata-se de pessoas normais, dotadas das

mesmas capacidades mentais da maioria das pessoas, porém com algo a mais, que é quase intangível. Essas pessoas possuem algo que todos podemos ter: a percepção do que realmente deve ser feito e o senso de responsabilidade que obriga à realização de uma obra cada vez melhor (GRETZ, 1997).

De acordo com Chiavenato (2004), talento envolve três aspectos:

QUADRO 25 - TRÊS ASPECTOS DO TALENTO

Aspecto	Descrição
Conhecimento	É o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento.
Habilidade	É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar.
Competência	É o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor.

FONTE: CHIAVENATO (2004)

Diante do valor que o capital humano tem no cenário empresarial, as organizações buscam formas de atrair talentos com alto potencial e nessa procura por talentos, os programas de *trainees* e de estágio têm se destacado como duas ferramentas de identificação e atração de jovens com perspectivas de desenvolvimento profissional.

Atrair talentos é o primeiro passo, mas o segundo pode ser ainda mais desafiador: as organizações devem preocupar em retê-los, evitando a rotatividade, já que é sabido que quando a organização perde um talento para o mercado, perde também todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, o qual leva também a experiência profissional adquirida durante o seu período de atuação.

A retenção de talentos está longe de ser um processo isolado em gestão de pessoas. Está diretamente ligada às políticas de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e plano de carreira da empresa (HANASHIRO et al., 2008). Trata-se, portanto, de um processo de reciprocidade, já que as empresas escolhem os colaboradores, e eles têm o direito de escolher quanto tempo trabalharão nas organizações. Branham (2002) menciona os seguintes motivos que podem levar à perda de capital humano:

- não ver relação entre salário recebido e desempenho;
- não perceber oportunidades de crescimento ou promoção;
- não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas;
- não ter oportunidade de usar seus talentos naturais;
- possuir expectativas pouco precisas ou irreais; e,
- não tolerar gerentes abusivos ou ambientes tóxicos.



Qual é sua opinião sobre o que Branham mencionou?

Quais são as razões pelas quais os profissionais talentosos decidem deixar a empresa?

A empresa deve oferecer condições atraentes que atuem no estímulo dos colaboradores, fazendo-os permanecer com vínculo empregatício por um tempo satisfatório. Ao não dispor de remuneração convidativa e plano de cargos e salários atrativo ou possibilidade de crescimento, torna-se difícil conseguir contratar candidatos com o perfil desejado.

Na visão de Chowdhury (2003), as organizações bem-sucedidas não tomam como definitiva a fidelidade dos profissionais talentosos. Respectivas empresas tentam, constantemente, recrutar e mantê-los. Portanto, comprometimento mútuo entre empregador e empregados caracteriza uma empresa de sucesso.



A rede social para profissionais LinkedIn divulgou em 2016 a lista das empresas mais atraentes para trabalhar. O *ranking* foi elaborado por meio das ações dos 433 milhões de usuários da rede, considerando a quantidade de candidatura às vagas disponíveis, acesso ao perfil, engajamento e alcance das companhias.

Segundo a pesquisa, algumas tendências e princípios que levaram as empresas a serem atrativas, como a redução das burocracias; horário e local de trabalho mais flexível; e vantagens que vão além dos planos tradicionais de benefícios.

Empresas mais atraentes no Brasil:

- 1 LATAM Airlines
- 2 GPA
- 3 BRF
- 4 Ambev
- 5 Brasil Kirin
- 6 TOTVS
- 7 Whirlpool
- 8 Kroton
- 9 JBS
- 10 Bunge
- 11 Klabin
- 12 Hypermarcas
- 13 Accenture
- 14 Raizen

Empresas mais no mundo:

- 1 Apple
- 2 Salesforce
- 3 Facebook
- 4 Google
- 5 Amazon
- 6 Microsoft
- 7 Uber
- 8 Unilever
- 9 Coca-Cola
- 10 Johnson & Johnson
- 11 Oracle
- 12 Nestlé
- 13 Deloitte
- 14 PepsiCo

15 Itaú Unibanco
 16 Natura
 17 BR Malls
 18 Riachuelo
 19 Cielo
 20 BM&F Bovespa
 21 Lojas Renner
 22 TIM
 23 Leroy Merlin
 24 PwC
 25 Grupo Boticário

15 Adobe
 16 Shell
 17 L'Oréal
 18 Diageo
 19 McKinsey & Co
 20 IBM
 21 Visa
 22 Cisco
 23 Procter & Gamble
 24 The Walt Disney Company
 25 EY

Acesse o link e saiba mais: <<http://exame.abril.com.br/carreira/as-20-empresas-mais-desejadas-pelos-brasileiros-no-linkedin/>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

Cabe ao profissional de gestão de pessoas apontar algumas medidas que visem a minimizar a perda de capital humano, com o objetivo de evitar níveis de rotatividade. Isso porque, além de remuneração competitiva e pacote de benefícios, outros fatores são essenciais para uma política de Retenção de Talentos, tais como:

- cultura e imagem da empresa perante o mercado;
- ambiente de trabalho saudável, com horário flexível e instalações adequadas;
- possibilidade de desenvolvimento de carreira;
- comunicação e clareza quanto aos objetivos.

No planejamento estratégico de gestão de pessoas, segundo Silva (2003), os principais resultados que são esperados com relação aos colaboradores são: conhecer de forma clara a estratégia e as diretrizes, objetivos e metas da organização; saber direcionar o trabalho de maneira a possibilitar o desenvolvimento profissional aliado às necessidades de resultados da organização; visualizar reais perspectivas de crescimento profissional; dispor de instrumentos, políticas e normas bem definidas e que possam servir de parâmetros de planejamento de carreira e desenvolvimento profissional; maior participação nas decisões da empresa e reconhecimento pelo esforço realizado.

Almeida (2004) aconselha que as estratégias de captação e seleção de talentos devem ser vistas como etapas do processo da gestão de talentos. Não podem ser planejadas de forma independente das estratégias de retenção e desenvolvimento. Todo o sistema da gestão de talentos deve estar voltado para a missão e os objetivos organizacionais. Somente dessa forma pode-se falar em gestão estratégica de pessoas. Para a autora, os talentos escolhem o local onde desejam trabalhar. Além do mais, conscientes de seu valor, essas pessoas costumam estabelecer suas próprias regras, buscando atender às suas necessidades mediante o alinhamento de seus objetivos individuais com os objetivos da organização.

Entre as estratégias para captar e selecionar talentos mais utilizadas por organizações em que essa prática já é uma realidade, ressaltam-se a definição de uma política voltada para talento; a venda de uma imagem positiva, real da organização para o mercado; orientação para o cliente interno; a melhor concentração dos esforços de captação e seleção; a atração de candidatos passivos; a captação como um *continuum*; a automatização do processo de captação e seleção; a orientação da seleção para competências e *performance*; e a avaliação dos resultados (ALMEIDA, 2004).

Para Chowdhury (2003) os talentos precisam de treinamento e educação que lhes sirvam onde estão no momento e lhes possibilitem uma visão ampla da empresa e de suas outras atividades. Para tanto, atribui ao gerente o papel de monitorar os resultados dos programas de treinamento através das seguintes ações:

- Criação de um treinamento com base em projeto.
- Aplicação do treinamento a um projeto em que os trabalhadores possam mostrar resultados.
- Implementação do programa de treinamento para criar um benefício imediato e garantir a visibilidade.
- Criação de um sistema de medição (indicadores métricos) para acompanhar os resultados.
- Seleção dos usuários certos desse treinamento.

Os gerentes da cúpula organizacional devem adotar uma visão mais ampla do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e assumir compromisso neste sentido. Em vez de simplesmente treinar pessoas em habilidades ligadas às suas tarefas, as empresas devem desenvolver suas capacidades em direção ao crescimento pessoal (ULRICH, 2004).

Para Chowdhury (2003) as empresas devem estimular uma atmosfera que faça com que os talentos queiram ficar. Para mantê-los satisfeitos, deve-se tratá-los como clientes e fornecer serviços contínuos que tornem a empresa um lugar evidentemente melhor do que qualquer outro. Para o autor as condicionantes de retenção são:

- Trate os talentos como clientes.
- Remunere os talentos como fornecedores preferenciais.
- Ofereça a remuneração certa, incluindo recompensa e reconhecimento adequados;
- Realize avaliações de desempenho que tenham sentido.
- Planeje cargos que atraiam os profissionais de talento.
- Designe o talento certo para o cargo certo.
- Escolha o local certo para atrair e reter o talento certo.
- Forneça treinamento, desenvolvimento e plano de sucessão adequados.
- Forneça uma instalação adequada para pesquisas.
- Não faça distinção de idade, raça, gênero e cor.
- Crie um ambiente desafiador ou empolgação no trabalho.

- Comunique-se com sinceridade, sem medo de represálias.
- Forneça tempo limitado para semear e cultivar ideias.
- Crie vínculos sociais com os talentos, através de aventuras, esportes, jogos, competições, festas e celebrações.

LEITURA COMPLEMENTAR

A importância do recrutamento e seleção para o futuro da empresa

Formar boas equipes e valorizar talentos são posturas essenciais para manter o negócio competitivo e com alto nível de qualidade.

O recrutamento e a seleção de futuros funcionários para uma empresa é um processo que merece bastante atenção e cuidado do gestor. Saber escolher a pessoa certa para trabalhar e ocupar um cargo na empresa acaba sendo uma tarefa um tanto complicada se não for bem-feita, não é verdade? Afinal de contas, o empresário precisa evitar possíveis futuros problemas e, também, investir em profissionais que farão toda a diferença dentro da organização.

Nos dias difíceis de hoje, o índice de desemprego está aumentando cada vez mais, logo, as poucas empresas que estão ou pretendem entrar num processo de recrutamento e seleção de pessoal buscam tirar o máximo proveito dessa situação, procurando identificar os profissionais mais bem qualificados para ocupar as vagas disponíveis.

Fique atento! Para recrutar e selecionar pessoas, é importante definir o que é recrutamento e o que é seleção, pois são duas coisas diferentes e que, normalmente, são vistas como a mesma coisa.

Recrutar profissionais é buscar no mercado candidatos com qualificação ou com potencial para ocupar uma vaga em aberto, para a realização de um processo seletivo. Já selecionar é a análise dos candidatos e a escolha dos que apresentam as melhores condições, dentro do perfil e das competências definidas, para ocupar a vaga.

Para recrutar bem, o profissional responsável por essa tarefa deve conhecer minuciosamente a empresa e o cargo disponível, a fim de selecionar o melhor perfil para a vaga e para complementar a equipe.

A tarefa de recrutar é uma das mais fáceis do processo seletivo. Afinal, sempre há alguém querendo trabalhar. O desafio está em realizar uma divulgação efetiva que propicie a escolha do melhor profissional. Depois de efetuado o recrutamento, o próximo passo é selecionar o profissional em destaque, ou seja, aquele que está mais intimamente ligado com as necessidades do cargo.

E, para isso, analise os cargos, as necessidades da empresa, a quantidade de etapas que vai utilizar, a complexidade dessas etapas, a aplicação de instrumentos (entrevistas não estruturadas e estruturadas, busca de referências, provas de conhecimentos ou de capacitação, testes de personalidade, testes de habilidade cognitivos, testes de desempenho e integridade e aplicação de técnicas de simulação) etc.

Um bom gestor de pessoas se preocupa com o tempo para contratação de um novo integrante de sua equipe, portanto, é fundamental conhecer o prazo, os custos e as etapas de um processo seletivo, levando em consideração que ele pode ser alterado de acordo com a demanda (emergencial ou específica).

FONTE: Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-do-recrutamento-e-selecao-para-o-futuro-da-empresa,e9f77640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 4 set. 2017.



RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você estudou:

- Como funciona o processo de retenção de talentos.
- Por que é importante reter talentos.
- Os três aspectos do talento.
- O que leva a perda de capital humano.
- Como a imagem da empresa perante a sociedade influencia na captação e retenção de talentos.
- Exemplo de empresas mais atraentes no Brasil e no mundo.
- Alguns exemplos de condicionantes para a retenção de talentos.

AUTOATIVIDADE



Finalizamos o Tópico 3. Que tal fortalecer o seu aprendizado testando o que você aprendeu?

- 1 Comente sobre os três aspectos que envolvem o talento, de acordo com Chiavenato (2004).
- 2 Cite cinco condicionantes para retenção de talentos, de acordo com Chowdhury (2003).
- 3 Na sua opinião, qual seriam os condicionantes que fariam você permanecer em uma empresa, dentre os citados por Chowdhury (2003).



A IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO NO PROCESSO DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE CULTURAL

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

A partir desta unidade, você será capaz de:

- entender como a seleção tem papel importante na inclusão e diversidade cultural e todos os aspectos éticos envolvidos neste processo;
- aprimorar seus conhecimentos legais no processo de recrutamento e seleção de colaboradores;
- desenvolver um programa de socialização/integração de novos colaboradores;
- compreender como deve ser o acompanhamento de novos colaboradores para que haja uma boa adaptação;
- estudar sobre o acompanhamento e entrevista de desligamento como feedback para o processo de recrutamento e seleção e;
- entender os principais indicadores de recursos humanos: absenteísmo e rotatividade.

PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No final de cada um deles, você encontrará atividades que o ajudarão a fixar os conhecimentos adquiridos.

TÓPICO 1 – SELEÇÃO, INCLUSÃO E DIVERSIDADE CULTURAL E ASPECTOS ÉTICOS LEGAIS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

TÓPICO 2 – PROGRAMAS DE SOCIALIZAÇÃO, INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES E ACOMPANHAMENTO DE PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

TÓPICO 3 – ACOMPANHAMENTO E ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COMO FEEDBACK PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE



SELEÇÃO, INCLUSÃO E DIVERSIDADE CULTURAL E ASPECTOS ÉTICOS LEGAIS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

1 INTRODUÇÃO

A diversidade cultural e a inclusão social são questões importantes e, por isso, é preciso superar todas as fronteiras e abrir espaços para ações que promovam isso. Esses temas devem ser assunto discutido durante o processo de seleção, uma vez que devemos encontrar formas de integrar a diversidade cultural existente.

Quando a proposta organizacional é resgatar conceitos humanitários e eliminar preconceitos referentes à inclusão e diversidade cultural, abrimos as portas para o desenvolvimento humano.

As organizações que se caracterizam como inclusivas distribuem oportunidades com equidade, a fim de que todos tenham condições de desenvolvimento. E incluir não é um movimento para tornar o outro semelhante, mas sim reconhecer suas características e viabilizar que seu potencial seja demonstrado por meio de seu desenvolvimento.

Além disso, existem alguns processos legais na área de Recrutamento e Seleção e precisam ser seguidos a fim de estabelecer congruência com a legislação trabalhista. Percebe-se que o maior objetivo da legislação neste âmbito é promover a igualdade e evitar qualquer tipo de preconceito que venha a surgir nesse processo. Por conta disso, reservamos um espaço nesta unidade para trabalhar sobre estes tópicos. Desejamos bons estudos!

2 SELEÇÃO, INCLUSÃO E DIVERSIDADE CULTURAL

Percebe-se cada vez mais notável para as organizações a importância de falar sobre a diversidade, uma vez que é um tema crucial para seu desempenho organizacional, como veremos neste tópico.

Organizações que são inclusivas dispõem-se ao novo, ao inusitado e à transformação. Organizações que têm medo da diferença, que se sentem incomodadas com a transformação, não conseguem incluir a diversidade na sua equipe. Isso porque incluir é ação que faz com que todos os envolvidos se sintam acolhidos em sua singularidade e prontos para contribuir com a missão do grupo por meio de suas competências.

O educador Reinaldo Bulgarelli, que é sócio-diretor da Txai Consultoria e Educação e especialista em diversidade, ressalta que a diversidade é o conjunto de diferenças e semelhanças que nos caracterizam, não apenas as diferenças. Diversos não são os outros que estão em situação de vulnerabilidade, desvantagem ou exclusão. Essa maneira de encarar a diversidade como uma característica de todos nós, e não de alguns de nós, faz a diferença quando trabalhamos o tema. Não se trata de incluir os que ficaram do lado de fora porque eles são os diversos. Eles ficaram do lado de fora porque estamos cometendo injustiças, e não porque eles são “desajustados” e os incluídos são os perfeitos. Assim, não estamos tratando aqui apenas de oportunidades iguais para todos. Compor equipes caracterizadas pela diversidade é um passo muito importante para sermos justos e reconhecermos na prática a dignidade de todas as pessoas. A diversidade não pode, assim, ser obstáculo para a qualidade, mas uma ponte para o sucesso das pessoas e das organizações e para o desenvolvimento da sociedade.

Incluir supõe interagir, disposição de todos, e não de um. Por isso a importância da organização ter incumbido isso na sua cultura organizacional. Uma vez que a inclusão é relação, interação e é na qualidade das relações que a diversidade ganha seu maior sentido, precisamos de colaboradores engajados nesta causa.

Quando existe inclusão, existe a oportunidade de participar plenamente na criação do sucesso da equipe, no qual todos são valorizados em suas diferentes habilidades, conhecimentos e atitudes.

Como diz Reinaldo Bulgarelli (2010), são identidades, singularidades, experiências, histórias de vida, perspectivas, possibilidades, diferenças e semelhanças que se arranjam e se reinventam em múltiplas composições para gerar, com interações dinâmicas, criatividade, inovação, excelência a serviço da sustentabilidade dos negócios e da sociedade.

E você deve se perguntar: “mas por que incluir?” A resposta é simples, porque não existe ninguém que é dono da verdade, incluir é mostrar apreço à diversidade e às suas possibilidades de expressão. Nesta troca nós enriquecemos, geramos algo novo, ampliamos e transformamos nossa maneira de pensar referente a diversos aspectos do cotidiano, tanto no âmbito pessoal como profissional.



Agora que você já refletiu sobre a importância da diversidade, contextualize com seus colegas quanto acha importante e dê alguns exemplos que tem em sua memória sobre a diversidade cultural e o que ela pode trazer de construtivo, principalmente na esfera organizacional.

A noção de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. Assim, a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar, a cada um, condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades. Ao mesmo tempo, a prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais (ALLI, 2000).

Resumindo o que vimos até aqui, a diversidade é uma meta a ser buscada e praticada coletivamente por cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social compartilhada.

Ao recrutar e selecionar seus colaboradores, as empresas estão atendendo a necessidades próprias de seus negócios, ou seja, visando ao lucro e o crescimento organizacional, mas, ao mesmo tempo, estão cumprindo parte indispensável de seu papel social, pois, oferecendo novas vagas, estão promovendo o desenvolvimento da sociedade como um todo. Então, se as organizações demonstrarem seu desprezo à diversidade cultural, estarão mostrando seu desprezo à sua responsabilidade social.



Segundo Alli (2000), diversos estudos de âmbito internacional já indicaram que programas de diversidade influem positivamente no bom desempenho financeiro das empresas:

- Um estudo de 1997 da Universidade de Houston, nos Estados Unidos, constatou que as empresas com programas de diversidade tiveram melhor performance do que aquelas que não os possuíam.
 - A pesquisa "Dimensões da diversidade na economia canadense: construindo uma referência de negócios para avaliar a diversidade etnocultural", elaborada em 1995 pela Conference Board of Canadá, concluiu que uma força de trabalho etnicamente diversa pode tornar uma companhia mais lucrativa.
 - Um estudo de 1993 da consultoria norte-americana Covenant Investment Management mostrou que as cem empresas com as melhores práticas de igualdade no emprego tiveram, em cinco anos, retornos anuais de 18,3%, enquanto as cem com as piores práticas tiveram, no mesmo período, retornos de somente 7,9%.
- Ou seja, os programas de diversidade também têm sido um fator diferencial para muitas empresas na atração de novos investidores.

Outro fator importante destacado por Alli (2000) é que a experiência de várias empresas mostra que a atenção à diversidade pode conduzir a uma redução da troca de mão de obra. Um exemplo disso encontra-se na empresa norte-americana Carolina Fine Snacks, que após começar a empregar pessoas com deficiências, teve a rotatividade de seus empregados, para um período de seis meses, reduzida de 80% para menos de 5%, ao mesmo tempo em que a

produtividade cresceu de 70% para 95%. Observação: trabalharemos mais sobre o assunto “rotatividade” no Tópico 3 desta unidade.

Além disso, um estudo apresentado por Alli (2000) ressaltou que a satisfação no trabalho também é aumentada quando a organização demonstra adesão à diversidade cultural. O Estudo Nacional das Mudanças na Força de Trabalho realizado em 1997 pelo instituto norte-americano *The Families & Work* indica que, ao avaliar o alcance dos programas que incluem oportunidades iguais de desenvolvimento, a não discriminação e o respeito, pode-se concluir que empregados que têm no local de trabalho um ambiente de incentivo mostram-se mais satisfeitos com suas atividades profissionais” e que os “empregados cujos ambientes de trabalho são de incentivo e respondem às suas necessidades individuais são os mais leais.

Agora, você pode se perguntar: “mas como começar um programa de inclusão à diversidade nas organizações?” Alguns tópicos são importantes para que isso aconteça: compromisso da direção, participação das equipes e integração, estratégia, avaliação e demonstração de resultados.

Um programa bem-sucedido de diversidade exige o compromisso de todos os setores da empresa, a começar por sua direção. É preciso que ela assuma a diversidade como um valor essencial da empresa, expresse-a em sua declaração de missão e incorpore-a ao seu planejamento estratégico. Também devem ser definidos os princípios contra a discriminação assumidos pela empresa, os objetivos na sua efetivação e a alocação de recursos que permitam atingi-los (ALLI, 2000).

Por isso destacamos aqui a importância de a empresa comprometer-se com o tema, uma vez fazendo isso, irá contratar e promover pessoas com experiências e perspectivas diferentes, desenvolvendo assim a verdadeira inclusão à diversidade!



Para sanar suas dúvidas, tente entender que temas de diversidade podem ser abordados pelas empresas. Abaixo vamos descrever os mais comuns, abordados por Alli (2000):

- Gênero

As questões de gênero dizem respeito aos atributos positivos ou negativos que se aplicam como distinções entre homens e mulheres, determinando os papéis, funções e relações que desempenham na sociedade. Além de buscar maior equilíbrio na proporção entre profissionais de ambos os sexos na empresa, programas voltados para questões de gênero devem olhar criticamente para a tradição que considera determinadas ocupações como características de um dos dois sexos, sem razões objetivas que a justifiquem. A mudança no perfil de gênero de funções tidas como masculinas ou femininas pode ser facilitada pela incorporação de tecnologia e de novos métodos de trabalho.

- Raça e etnia

Dependendo da localização territorial da empresa, da comunidade em que está inserida e da composição de seu público, diferentes aspectos ligados a características étnicas ou raciais podem ter impacto interno na empresa, devendo ser objeto de políticas de não discriminação. No Brasil, além do preconceito contra negros, é reconhecida a existência, por exemplo, de uma cultura discriminatória na região Sudeste, em relação a migrantes nordestinos, ou nas áreas fronteiriças com o Paraguai, em relação a trabalhadores imigrantes daquele país.

- Portadores de deficiências

Os trabalhadores portadores de necessidades especiais são, geralmente, vítimas de obstáculos e dificuldades de acesso e permanência no mercado de trabalho. Existe legislação específica relacionada a esse aspecto, e o investimento das empresas na incorporação dessas pessoas tem um relevante impacto social. Há inúmeras organizações da sociedade com experiência no trabalho junto aos portadores de deficiências que podem ser apoiadas pela empresa e, ao mesmo tempo, servir como canal de recrutamento de profissionais. Vale acrescentar um dado novo nessa questão, para a reflexão das organizações. Na pesquisa inédita Percepção dos Consumidores Brasileiros sobre a Responsabilidade Social das Empresas, realizada em maio de 2000 pelo Instituto Ethos, jornal Valor Econômico e Instituto Indicator (2000, s. p.), quando o consumidor foi perguntado sobre "Qual atitude de uma empresa o estimularia a comprar mais os seus produtos e recomendar aos seus amigos?", 46% dos entrevistados responderam: "A empresa que contrata deficientes físicos".

- Crenças e opiniões

A constituição na empresa de um ambiente de liberdade, em que os funcionários possam expressar suas convicções pessoais, promove o enriquecimento cultural de sua comunidade interna. A diversidade pressupõe o respeito aos valores e crenças pessoais e uma postura inclusiva, que incorpore e promova a heterogeneidade do modo de pensar e agir de seus empregados.

- Idade

A atenção para a diversidade na composição etária do quadro de funcionários pode constituir uma oportunidade para a empresa encontrar soluções criativas na ocupação de funções específicas. A reincorporação produtiva de idosos, normalmente sem acesso a oportunidades de trabalho, tem forte repercussão social e permite usufruir os conhecimentos que a experiência de trabalho e de vida lhes proporcionou. Por outro lado, iniciativas voltadas para promover e apoiar o ingresso de jovens podem buscar a inversão da lógica dos "filtros" a que eles são submetidos em sua inserção na vida profissional e que costumam reproduzir desigualdades da sociedade. Programas de estágio profissionalizante voltados para grupos normalmente discriminados têm esse objetivo. Além disso, o ingresso de jovens possibilita à empresa absorver o dinamismo e a criatividade que lhes caracteriza.

- Temas específicos

Outras questões, como o respeito à liberdade de orientação sexual, a prevenção ao assédio sexual ou a não discriminação de portadores do vírus HIV podem ser temas de políticas e campanhas específicas. No contexto particular de cada empresa, alguns desses temas podem se mostrar importantes para propiciar a efetivação de um ambiente de diversidade e, nesses casos, devem ser tratados com a devida ênfase.

3 ASPECTOS ÉTICOS LEGAIS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O papel da ética no processo de contratação de pessoas é um tema importante para garantir o bom andamento das atividades laborais do setor de Recursos Humanos. Os processos éticos para o recrutamento de pessoas trazem diversos benefícios para a empresa e para os candidatos envolvidos, pois garantem que todos serão tratados de forma igualitária, além de serem conduzidos de forma assertiva.

O recrutador é peça muito importante neste processo, uma vez que, quando bem preparado, atualizado em relação às novas leis e metodologias, ele consegue refletir claramente a cultura e valores corporativos aos candidatos e analisar qual é o candidato que mais atende aos perfis desejados.

Neste contexto é importante que o recrutador seja livre de preconceitos, discriminações e rejeições pessoais. Isso porque pré-julgamentos não podem influenciar a seleção, pois colocam a ética de todo o processo em risco. Dessa maneira, é essencial conduzir os processos de recrutamento de pessoas de forma neutra e imparcial para assegurar a qualidade.

Neste contexto, outro item que merece atenção é quanto aos anúncios discriminatórios. Ao analisar classificados em jornais e sites de emprego, nos confrontamos com anúncios que afastam potenciais candidatos, e alguns são de tamanha discriminação, que são suscetíveis a processos judiciais e trabalhistas, por afrontarem a Constituição Federal. A estes anúncios chamaremos aqui de “anúncios discriminatórios”. Vamos ver alguns exemplos de anúncios discriminatórios para que você entenda melhor ao que estamos nos referindo:

FIGURA 1 – ANÚNCIO 1



FONTE: Jornais diversos – compilação do autor

FIGURA 2 – ANÚNCIO 2



FONTE: Jornais diversos – compilação do autor

FIGURA 3 – ANÚNCIO 3



FONTE: Jornais diversos – compilação do autor

FIGURA 4 – ANÚNCIO 4



FONTE: Jornais diversos – compilação do autor

FIGURA 5 – ANÚNCIO 5



FONTE: Jornais diversos – compilação do autor

FIGURA 6 – ANÚNCIO 6



FONTE: Jornais diversos – compilação do autor

FIGURA 7 – ANÚNCIO 7



FONTE: Jornais diversos – compilação do autor

FIGURA 8 – ANÚNCIO 8



FONTE: Jornais diversos – compilação do autor

Vamos ver se você consegue identificar, nestes oito anúncios de emprego, onde estão os itens que fazem deles “anúncios discriminatórios”. Discuta com seus colegas antes de seguir com a leitura.

Agora que você já realizou a sua análise, vamos aos detalhes de cada um dos anúncios expostos acima:

Nos anúncios nº 1 e nº 3, observamos que a discriminação está caracterizada quando é solicitada uma idade específica para que o candidato se enquadre ou não no processo seletivo (art. 7º, inciso XXX, da CF-88). Note que no anúncio 1, se o candidato estiver abaixo de 22 anos e acima de 45, não poderá participar. Caracterizando aqui uma discriminação.

No segundo anúncio, além de novamente aparecer a idade como fator que descarta o candidato que não se enquadre, ainda consta a discriminação quanto ao gênero (art. 5º, inciso I e art. 7º, inciso XXX, da CF-88). Uma vez que foi solicitado que seja vendedora (feminino), subentende-se que as pessoas de gênero masculino não poderão nem sequer participar do processo seletivo, caracterizando assim uma discriminação quanto ao gênero.

No anúncio 4 observa-se discriminação de gênero e de idade!

Já no anúncio 5, além da discriminação de idade, já explicada acima, identifica-se também uma discriminação relacionada à origem (caput do art. 5º, da CF-88). Quando o recrutador menciona que não aceitará candidatos estrangeiros, está automaticamente demonstrando uma discriminação quanto à origem.

No anúncio nº 6 identificamos uma falha também considerada muito discriminatória. Quando o recrutador pede que envie um currículo com foto, está considerando a aparência física como fator importante no processo seletivo, demonstrando quanto está deixando de ser imparcial. Denota aqui que as competências para o cargo não são tão importantes, ou que as competências só serão analisadas se o candidato passar pelo primeiro filtro de seleção, que seria de se enquadrar nos padrões de beleza estabelecidos pela empresa.

Já no anúncio 7, o que se percebe como discriminatório é a questão de ter ou não filhos. Demonstrando nitidamente que casais com filhos serão descartados pela recrutadora, violando assim a intimidade à vida privada do candidato (art. 5º, inciso X, da CF-88).

No item 8, a discriminação se refere ao estado civil do candidato (art. 7º, inciso XXX, da CF-88), uma vez que o recrutador exige que a candidata seja casada.

Além disso, ainda é considerado discriminação, apesar de não constar nos exemplos acima citados, o fato de mencionar a cor (art. 7º, inciso XXX, da CF-88) ou raça (art. 3º, inciso IV, da CF-88) do candidato em um anúncio de emprego.

Também é considerado discriminação fazer referência à religião do candidato (art. 5º, inciso VIII, da CF-88), ao fato do candidato ter ou não alguma deficiência (art. 7º, inciso XXXI, da CF-88), ao fato de ser ou não sindicalizado (art. 5º, incisos XIII, XVII, XX e XLI, da CF-88) e à sua opção sexual (art. 7º, inciso XXX, da CF-88).

Ou seja, vários são os cuidados que devem ser tomados na hora de anunciar uma vaga de emprego, já que, havendo discriminações, os candidatos poderão exigir indenização judicial e a empresa ficará com sua imagem arranhada, uma vez que deixa de cumprir o seu papel social.

Agora que você já sabe o que é caracterizado como um anúncio discriminatório, deve se perguntar: “e o que vale na hora da contratação?” Para iniciar esta reflexão, já vamos de antemão alertar: exigência de alguns exames médicos, por exemplo, de HIV e de gravidez, além dos atestados de antecedentes criminais são práticas discriminatórias e podem resultar em processos para a empresa. Por isso, fique atento a qualquer ação que possa ser interpretada como discriminatória, pois o candidato tem o direito defendido pela Constituição de se negar a fazer estes exames ou entregar estes documentos e denunciar a empresa aos órgãos competentes, por exemplo, Gerência Regional do Trabalho e Emprego ou Ministério Público do Trabalho.

A legislação permite ao empregador investigar os antecedentes criminais somente de candidatos ao cargo de vigilante. Essa exceção ocorre em decorrência de a função exigir uma conduta idônea do trabalhador, uma vez que se o vigilante tiver antecedentes, especialmente relacionados a crimes contra a vida, pode perder o porte de arma, o que inviabiliza o exercício da profissão.

Sabemos que depois de enfrentar uma árdua trajetória para conquistar uma vaga de emprego, o candidato, antes de assumir o cargo, precisa providenciar uma lista de documentos, que varia de empresa para empresa. Até aí, não é novidade. No entanto, o que muitos não sabem é que algumas práticas, que veremos a seguir, vão contra o direito constitucional da dignidade humana, podendo ser motivo de denúncia.

Há empresas que buscam restrições no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) e no Serasa, para verificar se o candidato tem dívidas pendentes. Contudo, vale ressaltar que o Tribunal Superior do Trabalho (TST) considera essas práticas discriminatórias, uma vez que as dívidas do candidato não podem impedir a contratação.

Outro ponto importante a ser ressaltado em relação a restrições na hora da contratação é quanto à experiência profissional. De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o empregador não deve exigir comprovação de experiência por tempo superior a seis meses.

A exigência da certidão negativa trabalhista, documento que comprova que o candidato não possui processo trabalhista em andamento, também é caracterizada como invasão de privacidade do candidato e uma possível fonte de discriminação, uma vez que a maioria dos empregadores não aprovará candidatos que possuem alguma ação trabalhista, por receio de que isso venha a acontecer com ele também.

Demais exigências, tais como, apresentação de Carteira de Trabalho e Previdência Social, célula de identidade, CPF, título de eleitor, certificado de reservista e comprovante escolar, não são caracterizados como problema de discriminação durante a contratação, uma vez que são documentos importantes para procedimentos legais de registro do colaborador.

Além disso, exame médico admissional também é permitido e está previsto no Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, e tem como objetivo atestar a aptidão do profissional ao cargo disponível.

Caso o trabalhador tenha filhos, para receber o salário-família, é preciso apresentar a certidão de nascimento das crianças, a declaração da instituição escolar do(s) filho(s) e carteira de vacinação para os menores de seis anos.

Resumindo, o que as empresas não podem fazer:

- Solicitar antecedentes criminais.
- Discriminar profissionais que tenham acionado outras empresas na Justiça;
- Pedir teste de HIV ou de gravidez.

Vale ressaltar que a vida pessoal do candidato precisa ser preservada. Não se deve colocar o candidato em situação constrangedora durante o processo de seleção e contratação. Caso o candidato se sinta “invaso”, também poderá fazer uma denúncia.

Ou seja, perguntar sobre a situação conjugal, se pretende ou não casar e ter filhos, pode indicar que a empresa está interessada em algum candidato solteiro e denotar caso de discriminação, ou ainda, que a empresa se interessa por alguém com a vida familiar estável, o que também pode significar discriminação.

A vida pessoal do candidato não deve ser critério de seleção. Esses tipos de questionamentos são caracterizados como inoportunos.

Agora você pode pensar que é uma tarefa delicada a de anunciar vagas e que a empresa tem muitas limitações na hora da seleção do profissional. Mas vale lembrar que a empresa também tem seus direitos constitucionais: os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa (art. 1º, inciso IV – CF-88), cabendo a ela direcionar seus negócios, desde que não ilegalmente (ou seja, sem discriminação), de forma livre e tomando as decisões que melhor lhe aprouver, porque as benesses – lucros – ou prejuízos são riscos inerentes à sua atividade (art. 3º da CLT). Ou seja, se a empresa não se basear em critérios discriminatórios, estará em pleno direito de escolher o melhor candidato, mas isso deve ser embasado em critérios técnicos e de competência que a função exige.



Ao iniciarmos um processo seletivo, muitas vezes, a urgência da área requisitante para preencher a vaga disponibilizada faz com que o responsável pelo processo de recrutamento e seleção desconsidere alguns procedimentos até então essenciais à captação de um talento, e isso, por sua vez, culmina em ações consideradas aéticas.

Isso pode gerar impactos negativos tanto junto àqueles que procuram uma nova oportunidade no mercado quanto à própria organização que procura contratar um profissional. Ou seja, as duas partes podem sair no prejuízo.

- 1 Mas, afinal, quais são as principais características de um processo seletivo ético?
- 2 O que descaracteriza a ética em uma seleção?
- 3 Quais são os cuidados considerados essenciais que um selecionador deve adotar para que o processo seja conduzido com ética?
- 4 A falta de feedback para quem não foi selecionado pode ser considerado um procedimento aético?

Discuta com seus colegas em classe.

Se quiser saber mais sobre o assunto, leia na íntegra uma matéria sobre ética nos processos seletivos. Disponível em: <<https://goo.gl/rw8eC5>>.

RESUMO DO TÓPICO 1

Neste tópico, você estudou que:

- A diversidade cultural e a inclusão social são questões importantes e é preciso entender como isso influencia o processo de recrutamento e seleção de pessoas.
- Organizações inclusivas promovem oportunidades iguais para todos.
- A satisfação no trabalho é aumentada quando a organização demonstra adesão à diversidade cultural.
- Um programa bem-sucedido de diversidade exige o compromisso de todos os setores da empresa.
- Entendemos como alguns temas de diversidade podem ser abordados pelas empresas, como gênero, raça e etnia, portadores de deficiências, crenças e opiniões, idade e temas específicos.
- Como os processos éticos e legais influenciam no processo de recrutamento e seleção.
- Qual é o papel da ética organizacional neste processo.
- Exemplos de anúncios discriminatórios que faltam com a ética.
- Quais os documentos que a empresa pode solicitar aos colaboradores no processo de admissão.
- E, por fim, em quais critérios a empresa pode se basear para estar em pleno direito de escolher o melhor candidato sem promover discriminação e falta de ética.



Finalizamos o Tópico 1. Que tal fortalecer o seu aprendizado testando o que você aprendeu?

A proposta de atividade é que você leia estes dois casos de empresas (ALLI, 2000) que estão promovendo a inclusão à diversidade e responda à questão a seguir.

- 1 Destaque que tema da diversidade cada uma das empresas tratou e qual foi a forma adotada, descrevendo de maneira sucinta quais foram os pontos fortes desta ação.



CASO 1: Fundação BankBoston

A Fundação BankBoston está implementando o Projeto Geração XXI, uma ação afirmativa voltada para jovens negros, que visa garantir seu acesso ao conhecimento, acompanhando sua vida escolar até o fim da universidade. O projeto selecionou 21 jovens negros de famílias de baixa renda, alunos da 8ª série do Ensino Fundamental em escolas públicas da periferia de São Paulo, na maioria mulheres.

Os jovens, além de acompanhamento e reforço escolar, recebem complementação educacional com profissionais qualificados, nas áreas de tecnologia, línguas, arte, cultura, sexualidade, desenvolvimento sustentado, ética e direitos humanos. Também é fornecido apoio material e orientação às famílias dos jovens, que recebem os mesmos benefícios concedidos a eles (vale-alimentação, vale-transporte e um plano de assistência médica e odontológica).

O Projeto Geração XXI é desenvolvido em parceria com a Fundação Cultural Palmares e o Geledés – Instituto da Mulher Negra. O BankBoston faz do Projeto Geração XXI um fator de sensibilização de seus funcionários para a valorização da diversidade étnica, estimulando-os a desenvolverem ações solidárias.

CASO 2: Grupo Pão de Açúcar

Buscando oferecer oportunidade de trabalho às pessoas da terceira idade, o Grupo Pão de Açúcar vem contratando idosos em suas lojas desde outubro de 1997, numa iniciativa pioneira no setor supermercadista brasileiro.

A empresa emprega atualmente cerca de oitocentos funcionários nas funções de empacotador, caixa e recepcionista com idade média superior a sessenta anos. O projeto começou experimentalmente em 1997, na loja do Pão de Açúcar no bairro de Pinheiros, em São Paulo, que já realizava ações comunitárias com o público idoso da região.

A experiência, realizada durante quatro meses, trouxe resultados bastante satisfatórios: os idosos mostraram-se extremamente atenciosos e amáveis com os clientes, além de assíduos e responsáveis. Atualmente, a companhia emprega idosos em São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Ceará, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Paraná. Eles recebem os mesmos benefícios que os demais funcionários do grupo, como assistência médica integral, bolsa de estudos, cooperativa de crédito, bônus de final de ano, seguro de vida em grupo e vale-alimentação, entre outros.



PROGRAMAS DE SOCIALIZAÇÃO, INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES E ACOMPANHAMENTO DE PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

1 INTRODUÇÃO

Após o recrutamento, seleção e admissão do novo colaborador, passamos para o que chamamos de “Programas de Socialização” ou “Integração”, que nada mais são do que uma importante estratégia para que o novo colaborador se sinta integrado na equipe de trabalho e compreenda melhor a cultura da empresa.

Afinal, um colaborador nunca se esquece da forma como foi recebido pela nova empresa. As informações recebidas (ou não) farão diferença no seu cotidiano. O clima com a equipe poderá ser decisivo para sua permanência. O sentimento de pertencer certamente influenciará sua motivação para trabalhar e o deixará mais engajado. Por isso este programa deve ser muito bem delineado pela equipe de Recursos Humanos.

A organização precisa que o colaborador se sinta emocionalmente acolhido, psicologicamente envolvido e funcionalmente orientado. Com um programa de integração bem preparado, os responsáveis podem informar, de forma clara e simples, as expectativas da organização em relação ao novo colaborador, assim como dicas sobre sua postura na empresa.

Neste tópico abordaremos este item, além de também abordarmos como deve ser o acompanhamento no período de experiência, algumas questões legais envolvidas e também apresentação de exemplos de formulários que podem ser utilizados na formatação de um programa de acompanhamento do novo colaborador. Bons estudos!

2 PROGRAMAS DE SOCIALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES

Você contratou novos colaboradores. Agora é só esperar que eles mostrem seu potencial? Infelizmente não é tão simples assim! Para receber novos colaboradores, precisamos fazer a integração deles, ou seja, o *onboarding* no ambiente organizacional, adaptando e capacitando estes novos profissionais à cultura da empresa.

Dá-se o nome de programa de socialização ou integração ou *onboarding* à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema. O *onboarding* é o termo utilizado para designar o processo que tem como intuito capacitar os colaboradores recém-contratados das organizações. A ideia é fazer com que o tempo que o funcionário leva para se adaptar e atingir o seu máximo potencial como profissional seja reduzido. Nessa socialização estão incluídos os seguintes métodos: processo seletivo (o candidato começa a conhecer um pouco sobre o seu futuro ambiente de trabalho); conteúdo do cargo (em que o colaborador deve receber atividades de acordo com sua função e capacidade); supervisor como tutor (alguém que o oriente e o acompanhe durante o período inicial); equipe de trabalho (possui forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e como devem se comportar); e, por último, o programa de integração (refere-se a um programa formal e intensivo de treinamento com o intuito de familiarizar o novo colaborador com a cultura organizacional) (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Ferreira (2008), a entrada em uma organização constitui uma das fases mais críticas da vida organizacional. É um período de avaliação do colaborador em relação à empresa e da empresa para com o colaborador. Momentos de passagem interorganizacional (como a admissão em uma nova empresa) ou intraorganizacional (mudança de setor) podem ser momentos de crise nos quais as pessoas vivenciam uma ansiedade situacional (sentimentos de solidão ou isolamento) (BORGES; ALBUQUERQUE, 2004). Por isso, é importante que a organização esteja preparada para acolher o novo funcionário.

O acolhimento e a socialização à organização são as práticas responsáveis por transmitir aos seus novos membros as expectativas associadas aos desempenhos dos seus papéis na organização (GOMES; DUARTE; NEVES, 2010). Trata-se de uma prática que assume o intuito de aproximar os novos colaboradores aos propósitos e objetivos da organização e integrá-los na realidade organizacional.

A 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 (LACOMBE, 2011).

A socialização exerce uma forte influência sobre o desempenho do colaborador e a estabilidade organizacional, é um momento em que é dado destaque ao:

- O que o colaborador sabe fazer.
- O que ele deve fazer.
- As pessoas com quem ele irá se relacionar em seu ambiente de trabalho.
- Os hábitos, normas e regras da organização como um todo.

A socialização organizacional constitui o esquema de recepção e boas-vindas. Ela representa uma etapa de iniciação essencial para moldar um bom relacionamento entre o funcionário e sua empresa. Além disso, reduz o tempo de adaptação do novo colaborador ao seu novo ambiente de trabalho e acelera sua produtividade. Mais do que isso, funciona como elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional e, conseqüentemente, mantém o profissional engajado (CHIAVENATO, 2014).

Para que este momento seja proveitoso e atinja o objetivo de integrar estes novos colaboradores, devemos estar atentos a alguns sinais comportamentais, haja visto que:

- Os novos colaboradores podem sofrer de ansiedade.
- Os novos colaboradores precisam de uma especial atenção para se sentirem à vontade.
- Devem ser bem informados sobre a organização para que se sintam mais seguros.
- Os novos colaboradores também se sentem motivados para o aprendizado organizacional, por isso não devemos deixar de envolvê-los, mesmo que em momentos iniciais.

Para isso, algumas empresas adotam estratégias de conteúdo para este público se sentir acolhido no primeiro dia de trabalho. Sabemos que muitas informações são repassadas no momento da entrevista e admissão do colaborador, contudo, eventuais dúvidas podem ocorrer e o momento da integração vem ser o momento de sanar estas dúvidas iniciais.

No recrutamento de seleção, as informações repassadas sobre a cultura e normas da empresa são, muita das vezes, incompletas. É importante que as pessoas procurem se informar a respeito do seu papel, para facilitarem seu desempenho. Ou seja, a integração torna-se importante para pequenos ajustamentos referentes ao cargo, o que com o passar do tempo vai se tornando natural e estável para o profissional.

Outro ponto importante é que o processo de integração na organização também proporciona uma redução do tempo necessário para o novo colaborador dar resultados. Assim, ele aprende com maior rapidez as suas atividades e reduz maus hábitos logo no início de sua jornada.

Para que nada atrapalhe o momento de integração do novo colaborador, é sugerido que se agende o início da sua jornada para uma segunda-feira e que o dia de integração comece justamente no dia de início. Não deixe para fazer a integração em outra semana ou outro mês. É importante que o colaborador chegue na organização e se sinta importante e bem recebido.

Lembre-se de organizar-se para encontrar este novo colaborador. Se forem vários, deixe o espaço organizado, o novo colaborador precisa sentir que estava sendo esperado, que houve uma preocupação com sua chegada. Faça seus colaboradores sentirem na prática como eles são valiosos para o seu negócio e não simplesmente uma outra engrenagem na roda do processo.

É comum que no primeiro dia de trabalho, o novo funcionário tenha muitos questionamentos, e geralmente eles são muito simples, por exemplo: “será que eu posso pegar um cafezinho?”; “como é o nome do cara que falou comigo?” Por isso é importante estarmos preparados para recebê-lo e tirarmos estas pequenas dúvidas que podem atrapalhar a adaptação.

Vamos a algumas dicas importantes para formatar um programa de integração:



- É simbólico e funcional

Vale lembrar que, além de funcional, este processo é também simbólico, pois é uma chance de mostrar ao novo colaborador seu valor para a empresa.

- Conversa orientada

Não há uma regra para o formato da integração: há quem faça uma apresentação formal, outras organizações optam por um café da manhã individual e até mesmo quem simplesmente entregue um documento que funciona como “livretos/folders”. Uma dica importante é: prefira sempre a proximidade e a abertura ao diálogo, uma conversa orientada.

- O conteúdo básico

Para ficar mais fácil delimitar o conteúdo, basta pensar o que você gostaria de saber ao chegar a um novo emprego.

- O anfitrião

Não se esqueça de um ponto muito importante: a escolha do responsável pela integração. Pode parecer óbvio, mas muitas empresas pecam neste momento: a pessoa deve ser simpática, gentil, falar com desenvoltura e clareza, além de conhecer bem a cultura da organização. Geralmente é um integrante da equipe de RH, mas não há problema se não for. Também podem ser convidados os colaboradores com maior tempo de empresa, para que relatem os motivos que os fazem ficar neste ambiente de trabalho. Mas lembre-se: eles devem ser treinados e ter boa desenvoltura também ao falar.

- Esquecer-se de um novo funcionário

É um erro achar que alguém que já trabalhou na empresa não precisa passar pela integração. O novo colaborador, mesmo que já tenha trabalhado nesta empresa, deve receber as informações atualizadas. O ideal é que as pessoas que passam por licenças médicas de longos períodos também recebam a integração e um material de boas-vindas.

Quando o colaborador sente que pertence ao grupo, aumenta o seu comprometimento!

FONTE: O autor

Agora você deve se perguntar: “mas como fazer uma boa integração?”

Cañete (2001) afirma que o interesse por parte da organização na manutenção da saúde dos funcionários é diretamente ligado à produtividade. Com condições que proporcionem integração entre os empregados, o ambiente se torna mais agradável e motivador para o cumprimento de sua função.

Além disso, considerando que, segundo Cañete (2001), a motivação do indivíduo depende de seus objetivos internos, ou seja, o que move a força de trabalho do empregado são seus motivos pessoais em exercer determinada função, entende-se que atividades que valorizem a integração entre colegas (que talvez nem se conheçam por trabalharem em setores diferentes) podem proporcionar condições de identificação com o trabalho e, conseqüentemente, mais motivação.

No primeiro momento deve ser determinado qual o conteúdo que é relevante para quem é admitido na empresa. Ao selecionarmos este conteúdo, teremos um roteiro ou checklist do que deve ser repassado a todos os novos colaboradores. Assim, fica mais fácil de tornar o procedimento de integração padronizado, não deixando nada passar despercebido.

Falamos de tornar o procedimento padrão, mas vale lembrar que o programa não deve ser igual para todos. Uma base pode ser padronizada para todos, porém o colaborador deve se aprofundar na área em que vai atuar, portanto, a parte final de integração deve ser, sim, personalizada conforme o cargo e/ou setor de trabalho.

Com o passar dos anos, as organizações vão se adaptando à melhor forma de integração do novo colaborador, entendendo quais as principais dúvidas que devem ser sanadas para que o colaborador se sinta à vontade. Lembrando que o conteúdo deve ser o menor possível, mas de grande relevância. Uma vez que sabemos que grandes quantidades de conteúdo acabam por confundir os novos colaboradores e devido à grande carga de informação, corremos o risco de diminuir também sua capacidade de absorção. Um conteúdo pequeno terá melhor absorção.

Também com o passar dos anos é importante atualizar o roteiro/checklist de integração. Sabemos que as empresas estão em constantes mudanças e precisamos estar atentos no repasse de informações atualizadas para os novos colaboradores. Afinal, eles confiarão nas informações repassadas, pois o responsável pelo programa de integração pode ser a pessoa referência para ele naquele momento.

Você pode dar um nome para o programa de integração, na sequência apresentamos alguns exemplos:

FIGURA 9 – NOME/IMAGEM PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO



FONTE: O autor

FIGURA 10 – NOME/IMAGEM PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO



FONTE: O autor

FIGURA 11 – NOME/IMAGEM PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO



FONTE: O autor

E agora, o que o roteiro deve contemplar? A seguir elencamos algumas sugestões do que deve constar no seu roteiro. Esses são os principais tópicos da integração, acrescente as particularidades de sua organização.

- Boas-vindas: muitas empresas usam aqui uma rápida fala do presidente ou diretor ou líder.
- História da empresa: de forma breve.
- Missão, visão e valores.
- Momento e desafios atuais (o que a empresa está vivendo e aonde quer chegar).
- O que se espera dos colaboradores.
- Orientação sobre instalações (horários, estacionamento, registro de ponto).
- Benefícios da empresa (plano de saúde, vale-transporte etc.).
- Canais de comunicação (RH, TI, Ouvidoria).
- Onde encontrar mais informações.
- Informação sobre as próximas etapas da integração, se houver.
- Agradecimento.

FONTE: O autor

Com este roteiro ficará mais fácil tratar os tópicos que serão importantes para a sua organização. Para facilitar ainda mais, apresentamos um exemplo de checklist de integração de novos colaboradores. Com ele, você terá uma noção do que pode ser trabalhado em cada tópico, de forma mais detalhada.

QUADRO 1 - EXEMPLO DE CHECKLIST DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

CHECK LIST INTEGRAÇÃO NOVOS COLABORADORES
Apresentação do líder: Nome Função Tempo de Empresa Tempo na Função (quanto tempo é encarregado)
Boas Vindas: Cumprimentar os novos colaboradores Pedir para que digam o nome Desejar boas vindas e que consigam construir uma carreira dentro da empresa Se mostrar solícito para esclarecimentos de qualquer dúvida ou curiosidade Sempre que precisarem, entrar em contato direto com o encarregado/líder imediato

Qual é o Setor:

Comunicar qual é o setor que o novo colaborador irá fazer parte
 Explicar o que o setor faz
 De onde vem a peça que eles irão trabalhar
 Para onde vai a peça que irão trabalhar
 Falar sobre metas e objetivos do setor
 Que máquinas que existem no setor
 O que cada máquina realiza
 Cuidados com as máquinas, atenção (reforçar)

Importância do Setor?:

Qual a importância do trabalho deste setor para o processo de construção do produto
 Que cuidados que o colaborador precisa ter
 Importância da execução do seu serviço
 Importância da Qualidade

Orientações/Determinações do Setor:

Quais regras que existem no setor
 Falar sobre Horário de entrada/saída, Horário de Almoço, Aviso de Falta
 Procedimentos para busca de EPI's
 Procedimento para agendamento de consulta no médico do ambulatório

Encaminhamento para o Posto de Trabalho:

Que função que o novo colaborador irá exercer
 Especificar passo-a-passo o que precisará executar
 Exemplificar
 Pedir para repetir
 Acompanhar a execução e deixar aberto para dúvidas
 Orientar a respeito de que por ser novo na empresa estará em treinamento
 Explicar que irá trocar de atividade durante os 90 dias para melhor aprendizado
 Importância da atividade que irá executar
 Orientar para que tire dúvidas sempre que tiver

Equipe de trabalho:

Mostrar quem faz parte da equipe
 Apresentar os colegas para que ele se sinta parte da equipe
 Orientar a todos que sempre recebam os novos com boas vindas

FONTE: O autor

Agora que você já sabe como montar seu roteiro, deve planejar como irá funcionar a integração propriamente dita. Isso porque devemos estar prontos para receber os novos colaboradores e alinharmos as nossas atividades rotineiras do setor ao programa de integração.

Quando estabelecemos um dia específico para as admissões de novos colaboradores, organizamos nossa agenda semanal de forma a não comprometer a qualidade da integração por conta de estar no meio de outra atividade do setor.

Por conta desta demanda de organização do tempo das atividades do setor e integração de novos colaboradores, algumas empresas têm adotado uma estratégia diferente em seus setores de Recursos Humanos como ferramenta de integração. São as chamadas *e-learning* ou EAD.

O *e-learning* é a forma mais moderna de ensino a distância. Trata-se de uma estratégia comum atualmente, especialmente onde há uma necessidade maior de otimizar tempo e se adequar à diferente rotina dos colaboradores.

O *e-learning* é uma modalidade de educação a distância com suporte na internet que se desenvolveu a partir de necessidades de empresas relacionadas com o treinamento de seus colaboradores, cujas práticas estão centradas na seleção, organização e disponibilização de recursos didáticos (ALMEIDA, 2003).

Além disso, o *e-learning* também começa a incorporar práticas voltadas ao desenvolvimento de competências por meio da interação e colaboração entre os aprendizes. Considerado no momento a solução para superar as dificuldades de tempo, deslocamento e espaço físico que comporte muitas pessoas reunidas, o *e-learning* está sendo apontado como a tendência atual de treinamento, aprendizagem e formação continuada no setor empresarial (LUCENA, 2003).

Quando uma empresa adota o *e-learning* como uma das ferramentas facilitadoras do processo de integração de novos colaboradores, uma das vantagens principais é a alta adesão e a redução do custo logístico. Quando falamos de uma corporação dispersa geograficamente, com colaboradores em diferentes unidades, sabemos que nem sempre todos conseguem estar presentes em um treinamento presencial ao mesmo tempo. Neste cenário é comum colaboradores trabalharem “sem integração” por dias, ou até meses, esperando a formação de uma turma, para otimizar custos.

Além disso, também é possível mesclar o *e-learning* e o presencial. Ou seja, adotar um programa de treinamento *e-learning* para a parte técnica e conceitual, que facilmente pode ser aplicada em um curso digital, não impede que alguns aspectos possam ser explicados de forma presencial, em sala de aula. Chamamos isso de *Blended* (mesclado, em português), que é quando parte do conteúdo é feito por um portal de treinamento e outra parte com instrutor qualificado para tal.

Embora seja uma prática que moderniza o processo, precisamos ficar atentos à disponibilidade da empresa em aderir a este formato. Uma vez que em se tratando de indústrias, alguns colaboradores podem não estar familiarizados com plataformas digitais e ter o nível escolar que não facilita este processo de uso de mídias. Assim, poderemos estar criando uma barreira inicial se apresentarmos este formato *e-learning*, e esta barreira é justamente o contrário do que gostaríamos de criar com estes novos colaboradores.

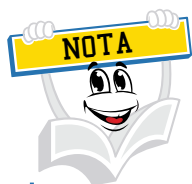
Ao implantar o formado *e-learning* também precisamos ficar atentos às implicações jurídicas desta prática. Exigir que o colaborador realize treinamentos, mesmo que on-line, fora do horário de trabalho e sem o pagamento de horas extras pode ser encarado, de acordo com alguns juízes, como um abuso de poder. Mesmo sendo um programa que venha a desenvolver o profissional, pode ser interpretado como de interesse apenas da empresa, uma vez que se trata de um programa de integração.

Outra dica importante é sobre a adesão de livretos/folders ou não. A empresa deve decidir se irá adotar os livretos onde constam as regras gerais. Esta era uma prática muito comum, mas observou-se que muitas empresas têm deixado de lado este formato, pois a maioria dos novos colaboradores não tem o costume de ler e consultar quando tem dúvidas.

Algumas organizações podem achar irrelevante, mas o passeio pela empresa é importante para o primeiro dia de um novo colaborador. Mesmo que a empresa seja pequena. Isso ajuda com que o colaborador se sinta confortável no ambiente e familiarizado com os cômodos.

Apresente o novo colaborador aos atuais. Fale um pouco sobre a equipe de forma descontraída e menos formal possível. É um bom exemplo mostrar a dedicação e a preocupação com o sucesso dos colegas. Mostre que todos estão disponíveis para tirar dúvidas e ajudar sempre que possível. Essa prática mostra respeito mútuo entre todos os níveis hierárquicos.

Ao finalizar o programa de integração do novo colaborador pode ser emitido um Certificado de Conclusão de Integração, afinal, reconhecer que os novos colaboradores podem gerar entusiasmo, e esse é o papel do gestor, criar equipes empolgadas para que o trabalho flua mais fácil. Outra ideia são os vídeos de agradecimento, quando a diretoria ou o presidente podem falar quanto se sentem honrados por integrar estes novos profissionais.



Você sabia que funcionários engajados podem melhorar a rentabilidade da empresa?

O engajamento dos colaboradores deixou de ser uma preocupação exclusiva do setor de RH e se espalhou por toda a organização. Segundo uma pesquisa realizada pela consultoria Gallup em 2017, funcionários altamente engajados aumentam a satisfação do cliente, gerando um volume 20% maior de vendas. Além disso, colaboradores engajados apresentam desempenho 147% melhor – mas a taxa destes funcionários é de apenas 13%.

Funcionários desmotivados, além de serem menos produtivos, podem custar bilhões por ano. Porém, mesmo com o assunto em pauta, a maioria dos líderes de recursos humanos admite não saber como solucionar esse desafio. Isso mostra que ainda é preciso muito amadurecimento por parte das organizações para que soluções efetivas sejam colocadas em prática com eficiência, e tragam os resultados esperados.

Adotar um sistema de valorização do funcionário e programas dedicados a engajar os profissionais traz benefícios a longo prazo e ajuda no crescimento da empresa. Investir em oportunidades de crescimento, planos de carreira e qualidade de vida dentro e fora da organização é uma das soluções que podem ajudar o funcionário a se manter engajado e motivado.

Se, por um lado, os profissionais engajados têm chances maiores de continuar trabalhando na mesma empresa – 87% a mais, segundo pesquisa do Hay Group de 2017 –, por outro, funcionários sem perspectiva de crescimento e sem feedbacks para pontuar as possíveis correções e direcionar seu trabalho têm maiores possibilidades de se sentirem desmotivados. Isso gera a falta de engajamento, que pode levar ao desligamento da empresa.

A valorização do profissional tem menos a ver com salários acima da média, e mais com a qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho. Um colaborador que vive estressado e cansado, sem conseguir aproveitar suas horas de folga para relaxar, com certeza não vai se dedicar 100% aos desafios do dia a dia. É preciso deixar claro para esse profissional que ele é essencial para o progresso da empresa. Ao se sentir incluído, ele terá mais senso de responsabilidade, realizando suas tarefas da melhor maneira possível. Isso também vai trazer mais facilidade na hora de atingir metas.

Quer saber mais? Leia a matéria na íntegra. Disponível em: <<https://goo.gl/iesRZZ>>.

3 ACOMPANHAMENTO DE PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

Como já é sabido, um funcionário mal integrado tende a ter uma vida curta na empresa, isso porque as pessoas precisam se sentir pertencentes ao grupo para permanecer. E como não é interessante para as organizações que os colaboradores permaneçam por pouco tempo (devido às despesas de recrutamento, seleção, admissão e treinamento), cabe ao profissional de Recursos Humanos orientar a equipe onde o novo colaborador atua (principalmente o líder) sobre algumas estratégias para acompanhamento da integração e período de experiência.

De acordo com Chiavenato (1998), as práticas de avaliação de desempenho não são novas, pois na Idade Média, a Companhia de Jesus já utilizava relatórios e anotações que mediam o potencial de cada um dos jesuítas. Segundo o autor, o sistema consistia em autotranscrições feitas pelos membros da ordem, relatórios de cada superior a respeito das atividades de seus subordinados e relatórios feitos pelos jesuítas que acreditavam possuir informações necessárias sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas.

Assim, avaliar o desempenho no período de experiência dos novos colaboradores se torna imprescindível para entender como está o processo de adaptação.

Pontes (2008) afirma que a avaliação de desempenho é uma metodologia que auxilia as organizações a verificarem se os indivíduos estão ajudando na concretização dos seus objetivos. Essa preocupação organizacional está relacionada às novas exigências de produção (qualidade versus quantidade dos produtos, inovação nos processos, tecnologia, redução de custos) e a necessidade de desenvolver urgentemente metodologias que favoreçam a produtividade e a

competitividade. Nesse sentido, as organizações precisam de resultados cada vez melhores. E, como já sabemos, esses resultados são oriundos dos colaboradores. A avaliação de desempenho é um processo que auxilia na verificação e capacitação de desempenhos de acordo com as necessidades organizacionais e das pessoas que as constituem.

Para Chiavenato (1998), o desempenho humano no trabalho varia de pessoa para pessoa e depende de inúmeros fatores, dentre os quais, o valor da recompensa e o sentimento de que as recompensas dependem do esforço individual que as pessoas estejam dispostas a realizar para alcançá-las. De maneira formal ou informal, os colaboradores são sempre avaliados.

O contrato de experiência é uma modalidade do contrato por prazo determinado, cuja finalidade é a de verificar se o colaborador tem aptidão para exercer a função para a qual foi contratado. Da mesma forma, o colaborador, na vigência do referido contrato, verificará adaptar-se à estrutura da organização, bem como às condições de trabalho a que está subordinado.

Como métrica para entender como é a integração do novo colaborador, muitas empresas adotam estratégias de acompanhamento e avaliação. É o que costumamos chamar de “acompanhamento assistido” ou “avaliação do período de experiência”.

O “acompanhamento assistido” ou “avaliação do período de experiência” de novos colaboradores acontece geralmente com o envio e recebimento de questionário durante o período de experiência, que varia de acordo com a formatação de cada empresa. Contudo, vale lembrar que conforme determina o artigo 445, parágrafo único da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o contrato de experiência não poderá exceder 90 dias.

Vale lembrar que o contrato de experiência poderá ser prorrogado por uma única vez desde que não extrapole o prazo de 90 dias. Assim, se o contrato inicial for de 35 dias, poderá ser prorrogado por mais 35. Se o contrato for de 45 dias, poderá ser prorrogado por mais 45 dias. Em caso de descumprimento desta regra, o contrato poderá ser considerado pela lei como um contrato por prazo indeterminado.

O que temos visto na prática organizacional é um contrato de 45 mais 45 dias ou então um contrato de 30 mais 60 dias. Observe que nos dois casos a soma dos contratos de experiência chega ao total máximo permitido, de 90 dias.

Então, agora que você já sabe como funcionam os prazos legais dos contratos de experiência, vamos voltar a falar sobre o acompanhamento do colaborador que está neste período. O que acontece é que geralmente o setor de Recursos Humanos envia para o coordenador/líder da área onde o novo colaborador está locado um questionário, que visa entender como está o processo de adaptação do novo colaborador.

Este questionário, após respondido, deve retornar ao setor de Recursos Humanos, onde serão avaliadas as respostas para a decisão final de prorrogar o prazo do contrato para indeterminado ou findar o contrato de experiência.

Lembrando que se a organização optar por dois períodos de experiência, por exemplo, poderá gerar dois formulários de acompanhamento assistido. Assim, já no primeiro acompanhamento realizado será possível remediar algum comportamento (tanto da organização quanto do colaborador) que possa influenciar negativamente a adaptação das partes.

Os principais objetivos desta participação ativa do coordenador/líder junto ao novo colaborador são de acompanhamento da sua adaptação à organização e, ao mesmo tempo, reduzindo possíveis atritos que podem surgir neste período.

O processo dá espaço para o feedback, tanto para o novo profissional quanto para o coordenador/líder de área, evidenciando o ativo e contínuo processo de integração à nova empresa. Promovendo este alinhamento de diversos aspectos da atividade e cultura da organização, a chance de adaptação mútua é muito maior.

Na sequência apresentaremos dois formulários que podem servir de exemplo para que você construa as suas próprias formas de acompanhamento de período da experiência. O primeiro exemplo foca em como o colaborador está se sentindo com relação ao seu aprendizado, há espaço para conversa entre o coordenador/líder de área e o colaborador, e também são avaliados os itens que devem ser desenvolvidos no cargo. E aqui você deve ficar atento para colocar apenas os que realmente são essenciais para o cargo, não exigindo do colaborador algo desnecessário para aquela função.

QUADRO 2 - EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE EXPERIÊNCIA 1º PERÍODO

Formulário de Recursos Humanos

AVALIAÇÃO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

Rev. 00
Data:
Pág. 1 de 1

Elaboração:
Recursos Humanos

Aprovação:

Rúbrica:

Nome do Colaborador:	
Data da Admissão:	
Data Final Contratado de Experiência:	
Unidade de Registro:	
Cargo de Admissão:	

Etapas Avaliação Período Experiência:
1º Diálogo entre líder e colaborador (*feedback*);
2º Encaminhamento da avaliação ao RH para análise.

ITEM AVALIADO	Treinado	A desenvolver	Em desenvolvimento
ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS			
CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO			
COMUNICAÇÃO			
CRIATIVIDADE			
DECISÃO/INDEPENDÊNCIA			
DETALHAMENTO/CONCENTRAÇÃO			
DISCIPLINA			
INICIATIVA/PRO-ATIVIDADE			
LIDERANÇA/GESTÃO DE PESSOAS			
ORGANIZAÇÃO/PLANEJAMENTO			
RACIOCÍNIO LÓGICO			
TRABALHO EM EQUIPE/FACILIDADE DE RELACIONAMENTO			

Comentários do avaliador-líder:

Comentários do colaborador sobre sua experiência na empresa e *feedback*:

AVALIADOR - LÍDER	GERÊNCIA OU GESTOR	COLABORADOR

FONTE: O autor

O segundo exemplo está no mesmo formato, mas note que, além de avaliar os itens que devem ser desenvolvidos no cargo, há espaço para salientar quais os pontos de trabalho em que este colaborador já foi treinado e se deve ou não proceder ao contrato por prazo indeterminado, ou seja, efetivar este colaborador. Neste campo, o coordenador/líder tem esta alternativa, e deverá encaminhar ao setor de Recursos Humanos, para validação das medidas legais.

Aproveite estes exemplos de formulários de avaliação de experiência para estruturar o seu junto à equipe de Recursos Humanos da empresa. Adicione itens necessários e elimine os desnecessários, mas lembre-se sempre do principal propósito desta atividade: entender como está sendo a adaptação do novo colaborador ao cargo e função e se a empresa deve ou não o efetivar.

QUADRO 3 - EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE EXPERIÊNCIA FINAL

Formulário de Recursos Humanos

AVALIAÇÃO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

Rev. 00

Data:

Pág. 1 de 1

Elaboração:
Recursos Humanos

Aprovação:

Rúbrica:

Nome do Colaborador:	
Data da Admissão:	
Data Final Contratado de Experiência:	
Unidade de Registro:	
Cargo de Admissão:	

Etapas Avaliação Período Experiência:

1º Diálogo entre líder e colaborador (*feedback*);

2º Encaminhamento da avaliação ao RH para análise.

3º Se positiva, encaminhamento ao DP para efetivação contrato e arquivamento;

4º Se negativa, encaminhamento ao Gestor da área para discussão e definições.

ITEM AVALIADO	Treinado	A desenvolver	Em desenvolvimento
ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS			
CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO			
COMUNICAÇÃO			
CRIATIVIDADE			
DECISÃO/INDEPENDÊNCIA			
DETALHAMENTO/CONCENTRAÇÃO			
DISCIPLINA			
INICIATIVA/PRO-ATIVIDADE			
LIDERANÇA/GESTÃO DE PESSOAS			
ORGANIZAÇÃO/PLANEJAMENTO			
RACIOCÍNIO LÓGICO			
TRABALHO EM EQUIPE/FACILIDADE DE RELACIONAMENTO			

Efetivar contrato por prazo indeterminado?	() sim () não
--	--------------------

Em quais pontos de trabalho foi treinado durante a experiência?	1 2 3
---	-------------

Comentários do avaliador líder:	
---------------------------------	--

AVALIADOR - LÍDER	GERÊNCIA OU GESTOR	RECURSOS HUMANOS

FONTE: O autor

RESUMO DO TÓPICO 2

Neste tópico, você estudou que:

- Os programas de socialização e integração do novo colaborador são importantes para o processo de adaptação e adesão da cultura da organização.
- Trata-se de uma prática que assume o intuito de aproximar os novos colaboradores aos propósitos e objetivos da organização e integrá-los na realidade organizacional.
- A socialização exerce uma forte influência sobre o desempenho do colaborador e a estabilidade organizacional.
- É comum que no primeiro dia de trabalho o novo colaborador tenha muitos questionamentos e que o programa de integração possa sanar a maioria das dúvidas dele e tranquilizá-lo nesse processo de adaptação.
- É importante estabelecer um roteiro de integração, a fim de contemplar o máximo de itens possíveis e formatar o melhor método.
- É possível formatar uma estratégia EAD de integração otimizando o tempo e facilitando o processo de integração.
- Torna-se importante avaliar o desempenho desse novo colaborador, com uma metodologia organizada a fim de promover o acompanhamento no período de experiência.
- Existe um prazo de contrato de experiência estabelecido por lei.
- Por fim, você pode montar o seu modelo de avaliação de experiência, conforme exemplo do tópico.

AUTOATIVIDADE



Finalizamos o Tópico 2. Que tal fortalecer o seu aprendizado testando o que você aprendeu?



1 A implementação de um programa formal de orientação no sentido de socializar os novos funcionários com a empresa, com seus cargos e suas unidades de trabalho, denomina-se treinamento de:

- a) Habilidades básicas.
- b) Integração.
- c) Equipes.
- d) Multitarefa.

2 O contrato de experiência NÃO poderá exceder de:

- a) 20 dias.
- b) 30 dias.
- c) 45 dias.
- d) 90 dias.

3 No que tange ao contrato de experiência:

- a) Trata-se de um período inicial do contrato por prazo indeterminado, havendo, contudo, regras especiais aplicáveis em razão da dificuldade do colaborador.
- b) Não se concebe hipótese de prorrogação do seu prazo, se fizer, deixa de ser contrato de experiência.
- c) O seu prazo máximo de duração é de 60 dias, prorrogável uma única vez.
- d) Pode ser prorrogado uma única vez, desde que respeitado o limite máximo de duração de 90 dias.



ACOMPANHAMENTO E ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COMO FEEDBACK PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE

1 INTRODUÇÃO

Devido à quantidade de empresas ativas no mercado e a acirrada concorrência entre elas, a qualidade de produtos e serviços tornou-se um diferencial competitivo para as organizações. Sabe-se, todavia, que a qualidade dos produtos e serviços não é alcançada apenas por meio de insumos adequados, métodos de produção ajustados ou adoção de filosofias voltadas ao tema. Destaca-se o papel dos colaboradores como multiplicadores e executores dos objetivos da empresa para alcançar a vantagem competitiva almejada. Assim, torna-se necessário que a organização tenha em seu contingente colaboradores alinhados com os objetivos da empresa e engajados em contribuir para o crescimento coletivo. Isso foi o que vimos até agora, certo?

Mas, uma vez que os colaboradores exercem papel relevante para a competitividade da empresa, o esforço da gestão para reter os colaboradores configura-se como desafiador e complexo. Pessoas podem executar suas funções de maneira exemplar e não estarem satisfeitas com a organização, não demonstrando descontentamento algum por meio de comportamento ou por baixa produtividade.

Os motivos ou razões que levam os colaboradores a se desligarem da empresa podem não ser conhecidos pela organização, ou são conhecidos apenas no momento do desligamento, quando a empresa não tem a oportunidade de melhorar aquilo que gerou insatisfação. Diante disso, presume-se que muitas questões envolvidas neste processo podem ficar ocultas se não houver um instrumento, como a Entrevista de Desligamento (que estudaremos agora), que nada mais é do que uma maneira de coletar dados de forma estruturada e auxiliar nas decisões dentro do escopo da gestão estratégica.

Assim, conhecer os motivos do desligamento das pessoas da organização revela-se como um desafio para a organização, principalmente porque a motivação/desmotivação não resulta de um só ato, esforço ou programa, mas se trata de uma entidade multifacetada, a qual é um subproduto do impacto

coletivo de muitas medidas e providências, grandes e pequenas. Apesar desta complexidade, o entendimento dos motivos que levam os colaboradores a trocar de emprego e/ou decidir por retornar ao emprego tem instigado as organizações a um movimento constante de melhoria do ambiente e das condições de trabalho a fim de reter seus colaboradores e manter-se competitivas. Denominamos este processo de coleta de informações de “Entrevista de Desligamento”, item que trabalharemos detalhadamente neste tópico.

Outros itens que merecem atenção são os indicadores de absenteísmo e rotatividade. Ainda não sabe de que se trata? Fique tranquilo, logo abordaremos cada um deles para que você entenda como eles podem auxiliar nas tratativas de Recursos Humanos.

Há uma ampla utilização dos indicadores de absenteísmo e rotatividade como critérios comportamentais em investigação organizacional, e estes indicadores são usados inclusive para gestão e estratégias organizacionais. Vamos aprofundá-los na sequência. Bons estudos!

2 ACOMPANHAMENTO E ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO COMO FEEDBACK PARA O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Como vimos até aqui, o capital intelectual não contempla apenas um conjunto de conhecimentos de um grupo de pessoas, mas também o processo de interação e a coatividade com pessoas e organizações para gerar conhecimento e experiência (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998).

O elemento humano assume posição de destaque na organização por ser o detentor do conhecimento. Desta forma, o capital humano deixa de ser compreendido como custo para se tornar um recurso que necessita de investimento, devido à sua capacidade de trazer benefícios econômicos às organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Griffeth, Hom e Gaertner (2000) constataram que a satisfação no trabalho pode ser um predito dos índices de rotatividade (item que veremos mais detalhadamente na sequência deste tópico) e que as intervenções gerenciais podem ser a fórmula mais efetiva para retenção de pessoas.

Vale lembrar que a responsabilidade maior em manter os colaboradores é do líder imediato, que deve estar ciente da importância de seu papel na organização. Assim, os líderes mais eficazes são os que possuem habilidade de atrair pessoas talentosas, identificar sinais que manifestem de forma antecipada o interesse de desligamento da empresa e proporcionar a estes colaboradores uma progressão de carreira (KAYE; JORNAN-EVANS, 2000).

No intuito de identificar as práticas dos gestores para a retenção de pessoas e as influências dessas práticas sobre a cultura organizacional, Rabelo et al. (2013) verificaram que os gestores compreendem a relevância da retenção do capital humano para aquisição de conhecimento e sobrevivência da empresa no mercado.

A relação estabelecida entre as pessoas e a organização tem sua visão modificada a partir do momento em que as pessoas começam a ser vistas como detentoras de conhecimento e experiência, levando a um diferencial competitivo para a organização. Assim, pessoas e organizações se unem quando ambas as partes estão dispostas a proporcionar benefícios mútuos (DAVENPORT, 2001). Neste contexto, benefícios mútuos podem ser entendidos sob a perspectiva da empresa como a retenção do capital humano que gera diferencial competitivo, enquanto sob a perspectiva do funcionário, como a satisfação com o ambiente e às condições de trabalho. Acontece que uma das partes pode não se sentir contente com a relação estabelecida, quando surge então o desligamento.

Mas, como saber quais os indicadores de insatisfação que fazem os colaboradores se desligarem das empresas? Veremos agora que uma importante estratégia de conseguir estes dados é por meio da Entrevista de Desligamento, quando podemos ter o feedback para o processo de recrutamento e seleção, bem como para construir planos de ação para retenção de talentos.

A entrevista de desligamento mostra-se como importante instrumento para a gestão de pessoas, pois é:

uma fonte para a empresa conhecer as causas do rompimento do vínculo empregatício. A contribuição desse instrumento é tão significativa que consideramos necessária uma diretriz ou norma que exija do funcionário desligado passar pela entrevista, apesar de essa diretriz não contar com respaldo legal. (PINHEIRO, 1979, p. 201)

Devido à alta rotatividade, muitas organizações utilizam a Entrevista de Desligamento como instrumento investigativo. A partir de entrevistas ou questionários aplicados, podem ser avaliadas e identificadas as causas que influenciam o desligamento dos colaboradores (CHIAVENATO, 2009).

Ao contrário do que aponta o senso comum, não se pode pensar que salário é a principal causa para o pedido de desligamento pelas pessoas. Outros fatores contribuem de forma substancial para esta decisão, entre eles, a falta de desafios, de reconhecimento, falta de investimento e também de perspectivas profissionais (PASCHOAL, 2006).

Estudos têm apontado que oferecer remuneração atrativa não é suficiente para reter pessoas. Os profissionais possuem visão, objetivos, valores que precisam ser correspondidos, além de necessitar de valorização no ambiente do trabalho (FRANÇA JUNIOR, 2010).

Então, independentemente da situação (quando o colaborador é demitido ou quando o colaborador é demissionário – pede demissão), a Entrevista de Desligamento deve ser aplicada, focando no objetivo de identificar, tanto quanto possível, as causas que motivaram o desligamento, obtendo contribuições para ações que o ex-colaborador considera úteis e necessárias para a organização e não teve oportunidade de manifestar anteriormente.

Nesse momento, surge também a oportunidade de procurar oportunidades de melhoria para ambos os lados, empresa e colaborador. Logo, o que se denomina por “Entrevista de Desligamento” não é uma procura de defeitos, problemas e/ou culpados pelo desligamento do colaborador em questão, mas sim um momento de aprimoramento, riquíssimo para a coleta de informações. Veja agora alguns benefícios de criar este procedimento de Entrevista de Desligamento na empresa:

QUADRO 4 - BENEFÍCIOS DA ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

01	Reconhecer o estilo de liderança e as tratativas com líderes e gestores.
02	Identificar pontos de melhorias nas práticas de Recursos Humanos.
03	Descobrir práticas de atração de talentos adotadas pelas empresas concorrentes.
04	Identificar pontos de melhorias no desenvolvimento e treinamento de colaboradores.
05	Reconhecer a percepção do colaborador como um todo.

FONTE: Adaptado de: <<https://goo.gl/QP3EsM>>. Acesso em: 7 maio 2018.

Agora que você já sabe quais são os objetivos da Entrevista de Desligamento, vamos elencar alguns indicadores que geralmente são utilizados como importantes variáveis de análise nesse processo. É importante que a equipe de Recursos Humanos separe os itens e crie estes indicadores para que fique mais fácil a apresentação dos dados posteriormente.

QUADRO 5 - INDICADORES GERALMENTE UTILIZADOS EM ENTREVISTAS DE DESLIGAMENTO

Nº	Variável / Indicador	Descrição
01	Salário recebido	Satisfação com o salário recebido para a atividade em questão.
02	Benefícios em geral	Satisfação com os benefícios que a empresa oferece.
03	Clima organizacional	Satisfação com o clima interno.
04	Horário de trabalho	Satisfação com o horário de trabalho atual.
05	Relacionamento com os líderes	Relacionamento com os líderes.
06	Relacionamento com os colegas	Relacionamento com os colegas de trabalho.

FONTE: O autor

Utilizando estes indicadores como base, agora você precisará definir as perguntas que utilizará na Entrevista de Desligamento, mas antes separamos uma pequena lista com alguns cuidados que você, como profissional de Recursos Humanos, deve ter durante o processo de Entrevista de Desligamento, veja:

FIGURA 12 - CUIDADOS DURANTE A ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO



- O profissional que realiza a Entrevista de Desligamento (geralmente do RH), deve explicar para que servem e como serão tratados os resultados, salientando sua discrição.
- Deve-se fazer o máximo para que o ex-colaborador se mantenha tranquilo e disposto a contar sua verdadeira opinião sobre os processos da empresa.
- Contudo, o processo deve ser com discrição e sem pressões ou insistências diante das perguntas que não foram totalmente respondidas.
- O local onde é realizada a entrevista deve ser uma sala fechada, sem interrupções.
- Lembre-se que não é obrigatório participar da Entrevista de Desligamento, por isso o acolhimento e a empatia do profissional que faz a entrevista são os pontos chave para que o ex-colaborador participe efetivamente.

FONTE: O autor

Uma vez estabelecidos os indicadores que o setor de Recursos Humanos pretende investigar, é a hora de montar a entrevista propriamente dita. Na sequência, apresentamos um exemplo para que você entenda melhor como formatar o seu modelo.

Perceba que os primeiros dados são os do colaborador, muitos deles já estão de posse do setor de Recursos Humanos, cabendo ao profissional apenas repassar no formulário.

O segundo item do nosso modelo de formulário de Entrevista de Desligamento envolve a forma de desligamento (também informação que o setor de Recursos Humanos provavelmente já possui) e os motivos de desligamento.

Na sequência, dá-se atenção à opinião do ex-colaborador referente ao salário e benefícios que a empresa oferece. E no caso de o ex-colaborador já ter outra proposta de emprego, é importante (se ele se sentir à vontade para falar) questionar sobre o valor dessa proposta, para entender um pouco sobre os valores de salários praticados pela concorrência e o mercado de trabalho em geral.

Na quarta e última etapa, é observado sobre o horário de trabalho, relacionamento com líderes e colegas, treinamentos recebidos, comunicação interna, se indicaria alguém para trabalhar nesta empresa e se voltaria a trabalhar na empresa. Note que estes últimos itens são importantes ferramentas para saber sobre a satisfação geral do ex-colaborador com a empresa, uma vez que sabemos que ele não voltaria e não indicaria alguém para trabalhar na empresa caso acredite que não é um bom local de trabalho.

Conforme Lacombe (2011), o entrevistador deve preparar a entrevista cuidadosamente, precisa ser conciso e deve colocar os assuntos de forma clara e definitiva. Deve evitar debates e discussões acerca de fatos que ocorreram no passado e que levaram à decisão do desligamento. Deve evitar humilhar o funcionário demitido e ainda evitar comentários sobre desempenhos negativos. Precisa ouvir o ex-colaborador e buscar mostrar que compreende seu ponto de vista, porém, sem lhe dar razão.

É importante frisar ao funcionário que será desligado que a entrevista é um procedimento normal, não irá interferir em pagamentos ou referências futuras, isso o deixará mais calmo, fazendo com que suas respostas sejam o mais próximo da realidade possível.

QUADRO 6 - EXEMPLO DE FORMULÁRIO DE ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

DADOS DO COLABORADOR																			
Nome do colaborador: _____																			
Gênero: () Masculino () Feminino																			
Função: _____																			
Setor de Trabalho: _____																			
Tempo total de empresa: _____																			
Nome do líder imediato: _____																			
MOTIVO DESLIGAMENTO																			
Forma de desligamento: () demissão voluntária () demissão sem justa causa () demissão com justa causa Motivo do desligamento: <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">() Aposentadoria</td> <td style="width: 50%;">() Não adaptado a função</td> </tr> <tr> <td>() Nova oportunidade de trabalho</td> <td>() Salário insatisfatório</td> </tr> <tr> <td>() Expectativas não correspondidas</td> <td>() Problemas relacionamento colegas</td> </tr> <tr> <td>() Mudança de cidade</td> <td>() Problemas de relacionamento líder</td> </tr> <tr> <td>() Não sabe o motivo</td> <td>() Redução de quadro</td> </tr> <tr> <td>() Problemas familiares</td> <td>() Estudos</td> </tr> <tr> <td>() Vai trabalhar por conta própria</td> <td>() Dificuldades de acesso ao trabalho</td> </tr> <tr> <td>() Problemas de saúde</td> <td>() Outros</td> </tr> <tr> <td>() Não adaptado ao turno de trabalho</td> <td></td> </tr> </table>		() Aposentadoria	() Não adaptado a função	() Nova oportunidade de trabalho	() Salário insatisfatório	() Expectativas não correspondidas	() Problemas relacionamento colegas	() Mudança de cidade	() Problemas de relacionamento líder	() Não sabe o motivo	() Redução de quadro	() Problemas familiares	() Estudos	() Vai trabalhar por conta própria	() Dificuldades de acesso ao trabalho	() Problemas de saúde	() Outros	() Não adaptado ao turno de trabalho	
() Aposentadoria	() Não adaptado a função																		
() Nova oportunidade de trabalho	() Salário insatisfatório																		
() Expectativas não correspondidas	() Problemas relacionamento colegas																		
() Mudança de cidade	() Problemas de relacionamento líder																		
() Não sabe o motivo	() Redução de quadro																		
() Problemas familiares	() Estudos																		
() Vai trabalhar por conta própria	() Dificuldades de acesso ao trabalho																		
() Problemas de saúde	() Outros																		
() Não adaptado ao turno de trabalho																			
OPINIÃO SOBRE SALÁRIO E BENEFÍCIOS																			
Como considerava seu salário em relação á atividade desempenhada? () Ótimo () Bom () Regular () Insatisfatório Já possui proposta de trabalho? Se sim, qual a diferença do atual em relação ao futuro salário? <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">() Não possui proposta de trabalho</td> <td style="width: 50%;">() Entre 50 a 100 reais a mais</td> </tr> <tr> <td>() Salário inferior</td> <td>() Entre 101 a 200 reais a mais</td> </tr> <tr> <td>() Mesmo salário</td> <td>() Mais de 201 reais</td> </tr> </table> Qual sua opinião sobre o refeitório da empresa? () Ótimo () Bom () Regular () Insatisfatório () Não utilizei Qual sua opinião sobre o transporte? () Ótimo () Bom () Regular () Insatisfatório () Não utilizei		() Não possui proposta de trabalho	() Entre 50 a 100 reais a mais	() Salário inferior	() Entre 101 a 200 reais a mais	() Mesmo salário	() Mais de 201 reais												
() Não possui proposta de trabalho	() Entre 50 a 100 reais a mais																		
() Salário inferior	() Entre 101 a 200 reais a mais																		
() Mesmo salário	() Mais de 201 reais																		

OPINIÃO SOBRE A EMPRESA

Qual sua opinião sobre o seu horário de trabalho?

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Insatisfatório

Como você avalia a sua relação com seu superior imediato?

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Insatisfatória

Como foi seu relacionamento com os ex-colegas de trabalho do seu setor?

☐ Ótimo ☐ Bom ☐ Regular ☐ Insatisfatório

No período que permaneceu na empresa, você recebeu feedback (retorno) sobre a execução de seu trabalho?

☐ Sim ☐ Não ☐ As vezes

A empresa ofereceu treinamento?

☐ Sim ☐ Não

Que vias de comunicação você utilizava para manter-se atualizado sobre a informações/novidades da empresa?

☐ Murais	☐ Comunicado dos líderes
☐ Informativo interno	☐ Conversa com os colegas
☐ E-mail	☐ Outros

Você indicaria para algum colega ou familiar trabalhar nesta empresa?

☐ Sim, com certeza	☐ Não sei	☐ Não
☐ Acho que sim	☐ Acho que não	☐ Não

Você voltaria trabalhar conosco?

☐ Sim, com certeza	☐ Não sei	☐ Não
☐ Acho que sim	☐ Acho que não	☐ Não

FONTE: O autor

Vale ressaltar que a Entrevista de Desligamento pode ser feita por um profissional do Recursos Humanos – de forma pessoal. Ou também pode ser via questionário on-line ou entregue na empresa. Contudo, quando realizada por um profissional se torna mais rica, uma vez que é possível aprofundar alguma questão específica que seja de interesse da empresa.



Agora que está mais claro como deve ocorrer o roteiro de Entrevista de Desligamento, você já pode montar o seu!

Este que apresentamos é apenas um modelo. Quando precisar montar o seu roteiro, adapte para a realidade da sua organização, mas lembre-se: o ideal é manter as mesmas perguntas por pelo menos um ano para poder gerar relatórios consistentes.

Para facilitar ainda mais, vamos deixar mais algumas ideias de perguntas que podem servir de ponto inicial para o seu roteiro:

- As instalações da empresa eram adequadas para o correto desempenho das suas atividades?
- Qual é a sua opinião sobre o nosso ambiente físico?
- Você tem alguma sugestão para a empresa melhorar as instalações físicas?
- Você tinha um bom relacionamento com seus colegas?
- Como foi o seu relacionamento com os ex-colegas de trabalho?
- Você tinha um bom relacionamento com seu líder?
- Como você vê a sua relação com seu ex-gestor, no período em que atuaram juntos?
- Sua experiência era condizente com o cargo ocupado?
- Quais treinamentos você acha que seriam interessantes a empresa oferecer?
- A empresa ofereceu as oportunidades necessárias ao seu desenvolvimento profissional?
- O que falta no pacote de benefícios oferecido pela empresa?
- Que processos você acha que poderiam ser melhorados na empresa?
- Como você avaliaria a política salarial da empresa em comparação ao mercado?
- Quais são os motivos que o fizeram pedir demissão?
- Que imagem da empresa você levará ao se desligar de suas atividades?
- Houve algum fator específico que dificultou a ascensão da sua carreira em nossa organização?
- Durante sua permanência na empresa, que pontuação de "zero a dez" você daria aos demais setores da organização? Por que você escolheu essa nota?
- Dos programas desenvolvidos pela organização, qual mais atendeu às suas expectativas e qual precisa ser revisto?
- Qual é a sua opinião em relação aos nossos canais de comunicação interna?
- Em que podemos melhorar para que os funcionários fiquem bem informados sobre assuntos relacionados à empresa?
- Você tem algum comentário a fazer sobre o trabalho desenvolvido pela área de Recursos Humanos?
- Você voltaria a trabalhar conosco? Por quê?
- Gostaria de dizer algo a mais, sobre qualquer assunto referente ou não à empresa, antes de terminarmos nossa conversa?
- Você se sentiu valorizado em seu trabalho em todos os momentos?
- Houve algum tipo de reconhecimento profissional? Qual?
- Todas as suas necessidades foram atendidas pela empresa?
- De 0-10, como avaliaria cada setor por seu desempenho de trabalho e por quê?
- Do que realizou na empresa, o que mais gostou e por quê?
- Em que a empresa pode melhorar?
- Informe situações ou detalhes que considera importantes para o desenvolvimento da empresa e das pessoas que aqui trabalham.

Por fim, uma boa pergunta: "Se você fosse dono da empresa, o que mudaria?"

FONTE: Adaptado de: <<https://goo.gl/4zvJc>>. Acesso em: 7 maio 2018.

Segundo Ribeiro (2005), o processo de demissão deve ter planejamento de como será feita a comunicação aos que ficam. Os empregados que permanecem também têm de ser informados sobre o desligamento dos colegas, para melhor andamento das atividades em geral. Isso pode ser feito por e-mail ou intranet.

O entrevistador deve encerrar a Entrevista de Desligamento de uma forma gentil e agradável, com foco em manter o bom relacionamento com o ex-colaborador. Se for o caso e se a empresa tiver esta prática, o entrevistador poderá colocar-se disponível para fornecer modelos de currículos ou uma carta de recomendação redigida pela empresa, salientando o quanto foi positivo o tempo que o colaborador permaneceu na empresa.

Vale destacar que o ex-colaborador não deve ter faltas e precisa ter apresentado boa conduta, aos olhos da organização, para poder ter direito a uma carta de recomendação.

Indicamos que aproveite esta oportunidade para comentar sobre quais serão os próximos passos do desligamento, para que não haja dúvidas. Comente sobre as datas e ações que devem ser estabelecidas pela empresa e pelo colaborador para que tudo ocorra dentro da legalidade.

Logo após a Entrevista de Desligamento, o entrevistador deverá redigir seu relatório, procurando dar as informações que atendam aos objetivos principais da entrevista e evitando suposições pessoais. Também é importante que as informações fiquem compiladas para que o setor de Recursos Humanos possa tabular e elaborar um relatório mensal/bimestral ou semestral sobre as entrevistas de desligamento, podendo estabelecer assim um panorama geral da situação da empresa perante os colaboradores desligados.

Resumindo, a principal função da Entrevista de Desligamento é a coleta de dados, porém é primordial saber o que fazer com essas informações obtidas, caso contrário, todo o conhecimento gerado não terá utilidade.

É importante saber que todo conteúdo que viera à tona na Entrevista de Desligamento é relevante, uma vez que o que foi levantado pelos colaboradores desligados da empresa pode fazer parte da realidade de muitos outros colegas que ainda estão ativos na empresa.



Você sabe demitir? Precisamos de humanização no processo de demissões.

Quando se fala em gestão de pessoas é normal pensar apenas em atração, treinamento, contratações e outros assuntos que visam ao desenvolvimento de funcionários dentro da organização. E o processo contrário e as demissões, será que demitir não demanda

estratégias e esforços do RH?

Existem maneiras para minimizar o processo, que, muitas vezes, é cercado por conflitos? Sim, existe, basta ter uma boa gestão de demissões na política da empresa.

Em uma boa gestão de demissões o RH tem papel fundamental, pois é quem deve acompanhar todo o processo junto aos gestores de cada área que normalmente é quem bate o martelo quanto a decisões de desligamento. Embora a decisão parta de gestores, o RH deve entender todos os motivos que levaram ao fato, somente com o conhecimento de causa é possível agir de forma estratégica.

É preciso entender que todo colaborador que faz parte da organização constitui sua formação. O significado da empresa pertence a cada um de seus colaboradores, quando eles se vão levam conhecimento da empresa, levam experiências que um dia foram úteis, por isso, respeitar e fazer com que o funcionário não se frustre deve ser uma das estratégias desenvolvidas.

Agir para que os impactos sejam minimizados, com ações de recolocação profissional e outras também deve ser levado em consideração, pois estas atitudes deixam uma última impressão boa, por meio de um colaborador que terá registrada esta experiência pelo resto de sua vida profissional.

É preciso que o RH acompanhe todo o processo, pois deve ser preparado para estas situações. É primordial que ele auxilie os gestores a serem diretos, mas pacientes. Em uma demissão a precisão deve guiar a dinâmica, visto que não há mais espaço para negociações. Há diversas formas de se gerir processos de demissões de maneira estratégica para a empresa, ambos devem ir de acordo com a cultura da empresa, mas sempre visando ao bom relacionamento entre a empresa e seus públicos, mesmo sabendo que ex-funcionários, em sua maioria, não são públicos primordiais para as organizações.

FONTE: Disponível em: <<https://goo.gl/f6WNQA>>. Acesso em: 7 maio 2018.

3 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE

Os problemas no ambiente de trabalho acabam sendo demonstrados em indicadores de desempenho. Por conta disso, separamos dois importantes indicadores para focarmos os estudos. Vale lembrar que geralmente estes são indicadores administrados pela área de Gestão de Pessoas, mas, mesmo assim, servem como termômetro para todos os setores pois, indicam um sinal de alerta perante ao clima organizacional.

Partindo deste princípio e entendendo que estes indicadores impactam a organização como um todo, iremos abordar neste tópico de estudos o indicador de absenteísmo e de rotatividade.

3.1 ABSENTEÍSMO

O índice de absenteísmo refere-se ao controle das ausências nos momentos em que os trabalhadores se encontram em seu tempo programado de jornada de trabalho. O indicador pode ainda ser melhor compreendido por meio do cálculo dos períodos em que os empregados ausentam-se do trabalho, incluindo atrasos, dentro de sua jornada normal de trabalho (CASCIO, 2010). A Organização Internacional do Trabalho – OIT (1989, s.p.) trata o absenteísmo como sendo

a “falta ao trabalho por parte do empregado”, enquanto que absenteísmo por licença médica consiste no “período de baixa laboral”, considerada como o período ininterrupto de ausência ao trabalho, decorrente de uma incapacidade temporária do indivíduo, para a execução da tarefa a ele atribuída.

O termo possui origem francesa, *absentéisme*, e significa pessoa que falta ao trabalho, ou ainda, ausência no trabalho por inúmeros motivos, sejam eles propositais ou por circunstâncias alheias à vontade do trabalhador, podendo estar relacionado a todos os tipos de ausência do funcionário na empresa, como férias e licenças legais, entre outros. Também pode consistir no período de tempo de trabalho perdido dos trabalhadores, incluindo todas as ausências justificadas ou injustificadas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Contrapondo esta afirmativa, Quick e Laperlosa (1982) ressaltam que esse termo originou-se da palavra “absenteísmo”, aplicado aos proprietários rurais que abandonavam o campo para viver na cidade, e no período industrial, esse termo foi aplicado aos trabalhadores que faltavam ao serviço.

O absenteísmo no trabalho pode ser classificado como: absenteísmo voluntário, cujas faltas são por razões particulares, não justificadas e não têm o amparo legal; absenteísmo legal, em que as ausências são justificadas e amparadas pela legislação, como para casamento, gestação, doação de sangue e serviço militar; absenteísmo por patologia profissional, quando estão incluídos os acidentes do trabalho e as doenças relacionadas ao trabalho; absenteísmo compulsório, quando há impedimento involuntário, como a ausência por prisão ou outro motivo que impossibilite o trabalhador de chegar ao trabalho; e absenteísmo por doença: que inclui todos os afastamentos por doença ou procedimentos médicos (QUICK; LAPERLOSA, 1982).

Meira (2001) acrescenta fatores naturais, como climáticos e epidemiológicos; fatores inerentes à própria empresa, como condução; e fatores socioeconômicos, como tempo de empresa ou idade. Couto (1996) descreve a multifatorialidade das causas que levam ao absenteísmo classificando-as em: fatores de doença, de trabalho, sociais, culturais e de personalidade.

Há vários conceitos e abordagens sobre o absenteísmo no trabalho, os quais são condicionados à valorização de diferentes aspectos do fenômeno. Aqui vamos tratar a definição de absenteísmo como sendo a: ausência, não prevista, do trabalhador no seu posto de trabalho, portanto, não foram consideradas as ausências previsíveis (como férias, licenças para treinamento e capacitação, viagens a serviço etc).

Fazendo referência ao absenteísmo e às condições de trabalho, Danatro (1997) ressalta que alguns autores consideram que o absenteísmo não é apenas um indicador de adoecimento, mas pode ser também uma manifestação de insatisfação do trabalhador com o seu trabalho, ou com a sua empresa.

Robbins (2002) comenta que outras reações podem estar presentes além do abandono do emprego como forma de expressão desta insatisfação: alguns reagem tendo ações de negligência (faltas no trabalho), esperando passivamente a melhoria, e outros realizam tentativas construtivas para melhorar as condições de trabalho.

Estudos citados por Lee e Eriksen (1990) indicam que o absenteísmo é inversamente proporcional à satisfação no trabalho e a ausência pode ser considerada uma forma de se afastar de pequenas situações indesejáveis. A observação de fatores como condições de trabalho, natureza da supervisão, estilos de liderança, participação na tomada de decisões e relacionamentos profissionais pode ajudar a entender o impacto do absenteísmo nas organizações.

Gaudet (1963) relata que pelo menos 41 medidas diferentes de absenteísmo têm sido utilizadas. A fórmula que daremos ênfase aqui será a de Cascio (2010) e está apresentada na figura que segue.

FIGURA 13 - FÓRMULA PARA CÁLCULO DO ABSENTEÍSMO

$$\text{Indicador de Absenteísmo} = \left\{ \frac{\text{Dias de Faltas}}{\text{Nº empregados (final do mês)}} \right\} \times \text{Dias úteis do mês}$$

FONTE: Cascio (2010)

Um dos principais desafios do setor de Recursos Humanos é gerenciar o absenteísmo, termo que, como já vimos, representa a soma de períodos em que o colaborador está ausente, seja por falta ou por atraso. Uma empresa que tem em seu quadro de funcionários um alto número de horas não trabalhadas, provavelmente irá enfrentar uma redução de produtividade que acarretará em aumento de custos.

Neste caso, entender como diminuir o absenteísmo nas empresas é uma estratégia muito importante para as organizações. A falta ao trabalho muitas vezes pode ser só a ponta do *iceberg*, uma vez que podem existir problemas muito maiores que fazem com que o colaborador decida faltar ao trabalho. Alguns destes problemas são motivos justificáveis para faltar, já outros nem tanto.

O absenteísmo pode existir por motivos referentes à insatisfação com o trabalho, causas sociais, doenças, desvios de comportamento e conflitos internos, problemas de relacionamento com líderes e colegas.

Na sequência vamos ver uma lista com possíveis causas de absenteísmo:

QUADRO 7 - POSSÍVEIS CAUSAS DE ABSENTEÍSMO

01	Problemas de ordem pessoal.
02	Longas jornadas de trabalho / cansaço físico e mental / duplo emprego e tensão.
03	Baixa remuneração / descontentamento com o salário proposto.
04	Condições de insalubridade no trabalho.
05	Estresse / perturbação mental.
06	Divergência de opiniões ou atritos do cotidiano.
07	Má gestão / problemas de relacionamento com o líder.
08	Comunicação ineficaz / ruídos na comunicação entre equipes.
09	Falta de feedback / colaboradores desorientados.
10	Problemas com transporte.
11	Doenças efetivamente comprovadas – com atestados.
12	Atrasos involuntários por motivos de força maior.
13	Problemas de ordem financeira que perturbam o indivíduo.
14	Baixa motivação.

FONTE: O autor

Observe que algumas causas do absenteísmo podem ser caracterizadas como pessoais (do colaborador) e outras organizacionais. As causas pessoais seriam as que fazem o colaborador se ausentar no trabalho, nesse caso, a empresa não tem interferência/culpa. Já os organizacionais são motivos pelos quais a organização tem maior responsabilidade e também maior poder de mudança. Entender essas causas é muito importante neste processo de melhoria.

Agora que você já tem uma lista de possíveis causas de absenteísmo, deve se perguntar: “Mas como lidar com isso?”

O absenteísmo é um desafio para as organizações. As variáveis são complexas e dependem muito de organização para organização e de colaborador para colaborador. Mas para iniciar, o ponto principal é conhecer o motivo das ausências.

A primeira coisa a se fazer é uma análise geral, calcular o índice de absenteísmo da organização e acompanhá-lo, preferencialmente mensalmente e anualmente. A verificação inicial deve partir de um estudo sobre o número de funcionários, distribuição por setor e a produtividade por equipe.

Uma vez estabelecido o nível de absenteísmo atual, consegue-se identificar o mês que é mais crítico para a organização (em caso de absenteísmo variável), ou então observar se o índice se mantém estável durante todos os meses.

Digamos que, por exemplo, observou-se que o absenteísmo fica elevado apenas nos meses de maio e junho, quando se observa um alto índice de atestados por motivo de gripes e resfriados. Neste caso já temos uma importante

informação que pode induzir a uma proposta de ação. Uma vez identificado o motivo, fica mais fácil para o setor de Recursos Humanos, em conjunto com os gestores e diretoria das organizações, elaborarem uma estratégia. Neste caso do nosso exemplo, poderíamos sugerir que a empresa promovesse anualmente uma campanha interna de prevenção a gripe e resfriados, com aplicação de vacinas e disseminação de informação preventiva.

Quando conseguimos identificar os meses críticos e observar o que acontece dentro daquele mês, fica mais fácil montar uma estratégia. O que acontece é que muitas vezes existe o absenteísmo variado, ou seja, várias causas contribuem para elevar o indicador.

Neste caso, o setor de Recursos Humanos precisará ficar muito mais atento às informações e variáveis deste processo a fim de conseguir diagnosticar quais são os itens de maior relevância. A dica é sempre trabalhar e atuar nos itens mais significativos, que contribuem para elevar o indicador na grande maioria dos casos.

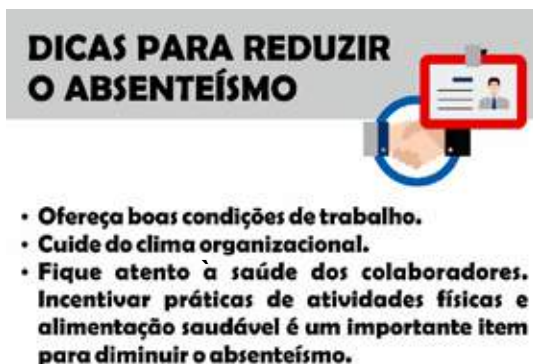
E como fazer esse histórico de motivos de absenteísmo? Acompanhamento diário das faltas e atrasos dos colaboradores e criação de uma tabela com informações para que sejam tabuladas na periodicidade que se deseja.

É importante que o setor de Recursos Humanos procure saber qual é o índice médio das empresas do mesmo ramo e identificar se a organização está dentro do padrão aceitável e praticado pelos concorrentes do mesmo porte ou se há uma defasagem neste indicador. Isso auxilia o entendimento do que é considerado normal de faltas diárias em uma empresa. Logicamente, o ideal é que o seu índice seja o menor possível. Contudo, como também estão incluídos no cálculo os atrasos e as faltas justificadas (atestados), **é quase impossível que o absenteísmo seja nulo**, já que imprevistos sempre podem acontecer e nenhuma organização está isenta disso.

No geral, a dica é a de valorização dos colaboradores. Quando se fala em valorização dos profissionais, a primeira associação feita é com os benefícios (financeiros, principalmente). No entanto, trabalhar apenas nesse sentido não garante a minimização das ausências. É preciso analisar aspectos de reconhecimento e valorização, fazendo com que o colaborador se sinta engajado e não encontre motivos organizacionais para faltar.

Apresentaremos a seguir algumas outras dicas que podem auxiliar na redução do indicador de absenteísmo:

FIGURA 14 - DICAS



FONTE: O autor

3.2 ROTATIVIDADE

Agora vamos falar sobre rotatividade, que nada mais é do que fatores internos e externos que podem influenciar na decisão de permanência do profissional (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009). A rotatividade, também conhecida como *turnover*, é um indicador que passa a existir a partir do momento em que a pessoa passa a não fazer parte da empresa, o que pode ocorrer de duas maneiras: voluntária ou involuntária. A primeira, relacionada à iniciativa do colaborador perante o desligamento, e a segunda relacionada à iniciativa da empresa para que o contrato/vínculo de trabalho seja rompido (MOBLEY, 1992).

A imagem que segue ilustra bem o que é rotatividade, o cálculo entre as admissões e demissões:

FIGURA 15 - ILUSTRAÇÃO SOBRE ROTATIVIDADE



FONTE: Disponível em: <<https://goo.gl/NxAWyS>>. Acesso em: 7 maio 2018.

Com a ideia de garantir a estabilidade das relações de emprego, diversas medidas e ações surgem na tentativa de evitar demissões voluntárias, uma vez que esse comportamento se torna custoso. Vários pesquisadores (UHR; UHR, 2013; NODARI et al., 2010; MARTINEZ, 2002) tentam explicar a permanência ou não de profissionais em uma empresa, em que a maioria está ligada ao entendimento sobre a correlação com a satisfação diante do trabalho executado ou do que a empresa o proporciona.

Luu e Hattrup (2010) realizaram uma pesquisa com amostra multinacional a fim de comparar a relação entre satisfação no trabalho e intenção de rotatividade em quatro países: França, Japão, Filipinas e os Estados Unidos da América. A relação entre satisfação e intenção de rotatividade foi significativamente mais forte nos EUA e na França comparado ao Japão e às Filipinas, apoiando a hipótese de que as intenções de rotatividade são mais fortemente relacionadas à satisfação no trabalho em países que são mais elevados no individualismo.

Em pesquisa realizada com 242 funcionários, Nodari, Bo e Camargo (2010) se propuseram a identificar fatores que se relacionam à rotatividade dos colaboradores, constatando que quanto maior a satisfação dos colaboradores, menor a rotatividade. A principal correlação encontrada foi entre rotatividade e capacitação, ou seja, quanto mais os funcionários se sentem capacitados para exercer a função, menores as possibilidades de rotatividade. Também observou-se correlação com o tempo de permanência após o horário de trabalho, constatando assim que, quanto maior o número de vezes de geração de hora-extra, maior a rotatividade. Além destes, o estresse foi correlacionado à rotatividade, constatando que o excesso de atividades e rotinas gera aumento da rotatividade, e ainda a percepção quanto ao ambiente físico também teve alta correlação com a rotatividade. Deste modo, a rotatividade pode estar diretamente ligada à satisfação do trabalho.

A satisfação no trabalho pode ser um predito dos índices de rotatividade e as intervenções gerenciais podem ser a fórmula mais efetiva para retenção de pessoas (GRIFFETH et al., 2000). A responsabilidade maior em manter os colaboradores é do gestor imediato, que deve estar ciente da importância de seu papel na organização. Sendo assim, os gestores/líderes mais eficazes são os que possuem habilidade de atrair pessoas talentosas, identificar sinais que manifestam de forma antecipada (interesse em se desligar da empresa) e proporcionar a estes colaboradores uma progressão de carreira (KAYE; JORNAN-EVANS, 2000).

Segundo estudo elaborado por Rabelo Neto, Mazza e Vieira (2013), cujo objetivo foi identificar a percepção dos gestores sobre as práticas de retenção de pessoas e observar como elas refletem na cultura organizacional, evidenciou-se que gestores entendem como importante a retenção de talentos para aquisição de conhecimento e sobrevivência da empresa no mercado, além de terem o entendimento de que quanto mais desafiadoras as atividades forem, mais contribuem para a baixa rotatividade. Ainda salientam que a remuneração e o sentimento de pertencer ao grupo são fatores importantes quando se fala em retenção de pessoas.

Flink et al. (2012) descreveram práticas de gestão de pessoas que possibilitam a atração e retenção dos talentos da Geração Y, comentando que a convivência de gerações está acontecendo no mercado de trabalho e por conta disso tornam-se necessárias a inovação, a criatividade e a flexibilidade nas organizações. Um ponto relevante a destacar está na relação entre liderança e profissional desta geração, já que estes tendem a não aceitar as distinções hierárquicas, tornando assim significativa a aproximação e confiança nestas relações.

A fórmula utilizada para cálculo do indicador de rotatividade apresenta-se na figura que segue:

FIGURA 16 - FÓRMULA PARA CÁLCULO DA ROTATIVIDADE

Indicador de Rotatividade =

Nº Admissões
(no mês)

+

Nº Demissões
(no mês)

2

Nº empregados (final do mês)

X 100

FONTE: Assis (2005)

Contudo, entende-se que a rotatividade faz parte da realidade corporativa e deve existir, para oxigenação da organização, movimento de mudança e inovação constante, porém este indicador deve ser mantido em nível baixo. As pessoas são essenciais e, por vezes, o diferencial das organizações. Entende-se que a gestão da rotatividade preserva o capital humano, o ambiente e a imagem da empresa na sociedade.

Para analisar a rotatividade da organização deve-se calcular o índice e acompanhá-lo, preferencialmente, mensal e anualmente. A verificação inicial deve partir de um estudo sobre o número de funcionários, distribuição por setor e a produtividade por equipe.

Uma vez estabelecido o nível de rotatividade atual, consegue-se identificar os setores em que ela é mais presente, podendo, muitas vezes, atuar em funções/ cargos específicos (aqueles considerados difíceis ou em que temos dificuldade de contratação) a fim de minimizar a troca de colaboradores.

Muitas vezes, o que temos observado é a falta de engajamento por parte dos funcionários. Como vimos no tópico em que tratamos de desligamentos, as pessoas trocam as empresas por insatisfação momentânea, muitas vezes, algo que poderia ser solucionado com um momento de feedback mútuo entre a organização e o colaborador. Resultado dessa falta de feedback é o que vemos na imagem que segue: Colaboradores que pouco se engajam nas empresas, trocando de emprego sem muito analisar, aumentando assim a rotatividade de todas as organizações envolvidas.

Vale lembrar que os problemas relacionados ao alto nível de rotatividade podem ter seu início mesmo durante o recrutamento e seleção, o recrutador pode acreditar que uma pessoa possui boa qualificação profissional técnica mesmo não possuindo as competências exigidas pelo cargo e possa desenvolver um bom trabalho. Após a seleção, pode ser notório que o selecionado não possuía um perfil adequado para exercer a função para a qual foi selecionado, levando-o a pedir demissão ou ser desligado por interesse da empresa.



Quanto a rotatividade custa para sua empresa?

Que a rotatividade de colaboradores custa caro, isso todo gestor sabe – ou deveria saber. Mas quanto isso representa em **recursos financeiros** para a empresa é um cálculo que poucos gestores fazem.

A rotatividade efetivamente representa um **alto custo** para as empresas que não dão a atenção necessária. Afinal, este **indicador** pode ser considerado um problema a ser enfrentado, principalmente no **setor supermercadista**, um dos mais afetados pelos elevados índices de rotatividade.

Mas, como saber quanto ela representa para o orçamento da empresa? Existe uma fórmula para esse cálculo?

Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), a rotatividade representa a **substituição do ocupando de um posto de trabalho por outro**, isto é, a demissão seguida da admissão.

Assim, para que seja caracterizado um índice de rotatividade, é necessária a contratação de um novo profissional para o posto até então ocupado por um colaborador que foi desligado. E é exatamente no aumento desse número que está o **perigo para uma gestão**. Afinal, todos esses processos envolvem custos.

A rotatividade dentro de qualquer corporação acaba sendo uma despesa extra, isto é, um **custo que poderia ser evitado**. Além disso, quando a rotatividade de pessoal se torna um processo oneroso, as consequências não podem ser medidas diretamente, pois além dos custos, ela reflete internamente no **clima organizacional**, na **produtividade** e na **qualidade** dos produtos e serviços oferecidos.

Neste sentido, medir este indicador é mais do que observar apenas os números, é refletir internamente sobre as causas e consequências e, principalmente, encontrar soluções. Com as taxas da rotatividade em mãos, será possível analisar a **assertividade** dos processos internos citados. Para valores acima de **5% é preciso dar atenção extra**.

Para exemplificar melhor, vamos criar um cenário para esse cálculo: uma empresa com 150 colaboradores, onde ocorrem cerca de 10 admissões e desligamentos mensais. Assim, o cálculo seria: **Absenteísmo = $\frac{(10+10)}{2} / 150 \times 100$** . Neste caso, o **índice de rotatividade seria 6,6%**. Isso quer dizer que neste período a empresa só contou com menos de 84% da sua força de trabalho e a produtividade também foi impactada **negativamente**.

Agora, quando queremos saber **quanto** esse percentual representa na **lucratividade** da empresa, o cálculo deve ser outro: imaginemos a mesma empresa, isto é, 150 colaboradores com um índice de rotatividade de 6,6% e cerca de 10 admissões e desligamentos por mês. Aqui, deveremos somar uma média de valor salarial por funcionário para que ao final seja possível verificar o custo total. Por isso, vamos supor uma remuneração mensal de R\$ 2.000,00. Além disso, é preciso inserir nos custos todo o tempo investido em recrutamento e seleção, bem como os gastos com as rescisões. Então, imaginemos que o profissional de RH que tenha uma remuneração de R\$ 5.000,00, despenda cerca de 12 horas para a reposição de cada vaga. Isso significa que somente para uma nova contratação, o processo de recrutamento e seleção custou cerca de R\$ 2.000,00.

Assim, temos:

- 1 Empresa com 150 funcionários
- 2 Rotatividade de 6,6%
- 3 Valor médio de remuneração R\$ 2.000,00
- 4 Cerca de um mês para efetivar novas contratações – Custo do trabalho de recrutamento R\$ 2.000,00

Diante deste cenário, precisamos também calcular o custo do desligamento do colaborador. Então, para cada funcionário desligado será necessário recompor a vaga. Enquanto isso, outro colaborador deverá despende seu tempo para cobrir a vaga. Este, por sua vez, passará a produzir menos no que se refere às suas próprias obrigações, visto que deverá executar outras atividades, de forma emergencial. Então, teremos um custo também com a redução da produtividade.

Outro custo que é preciso observar diz respeito ao treinamento do novo colaborador. Os custos de horas para essa capacitação também devem ser inseridos no valor final. Neste sentido, considera-se que os primeiros três meses são custos de treinamento, sendo que apenas no 4º mês após sua contratação, o colaborador trará, efetivamente, lucros à empresa. Então, o Retorno sobre o Investimento (ROI) calcula que dentro desses 12 meses, ainda restam oito meses em que, se o colaborador sair da empresa, ainda estará acarretando custos. Assim, deve-se considerar o valor médio do salário (2.000,00) + encargos (média de 1,6) + total de funcionários desligados (10) + o período de integração (4 meses) = **R\$ 128.000,00.**

E enfim, podemos concluir que o custo do recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, ROI, e demais valores quando um colaborador se desliga da corporação antes de 12 meses é de mais de R\$ 26.000,00. No total, o valor que a rotatividade pode apresentar para esta empresa é de **R\$ 154.000,00.**

Sua empresa está preparada para tanto custo? Com certeza, não! Ninguém está! Até porque esse custo se multiplicará à medida que o índice de rotatividade aumentar.

Então, a melhor alternativa para evitar esses custos extras é investindo em sistemas preparados para qualificar o tempo de recrutamento e seleção, bem como de treinamento e desenvolvimento, onde o profissional de RH não perderá tanto tempo em contratações e a empresa se tornará ainda mais competitiva.

FONTE: Disponível em: <<https://goo.gl/u82sXi>>. Acesso em: 7 maio 2018.

LEITURA COMPLEMENTAR

BURGER KING REDUZ ROTATIVIDADE

A possibilidade dos gestores e líderes de discutirem experiências boas e ruins teve um papel definitivo na diminuição

Burger King

NEGÓCIO:

alimentação

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS NO BRASIL:

10 050 (sem incluir franquias)

SEDE NO BRASIL:

Barueri (SP)

NÚMERO de lojas:

602

Quantidade de lojas inauguradas em 2016:

74

Número de cidades brasileiras nas quais a rede está presente:

180

Receita líquida em 2016 no Brasil:

1,4 bilhão de dólares

Crescimento nas vendas em 2016:

9,9%

PROJETO:

a empresa criou um grupo multidisciplinas para atacar as causas do turnover elevado

RESULTADOS:

desde 2013 o Burger King teve queda de 59% na rotatividade

A rede de fast-food Burger King abriu 602 lojas desde que chegou ao Brasil em 2011. Como a expansão sempre esteve nos planos da empresa, a diretora de gente e gestão Márcia Baena teve de lutar contra a alta rotatividade desde o começo da operação. A entrada e a saída de pessoal estavam acima do economicamente viável para o negócio. “Era superior ao do varejo alimentício, que é bem alto”, afirma a executiva. É comum nesse mercado que as companhias troquem 100% da equipe a cada ano. Uma das razões é que lojas como as do **Burger King** servem de porta de entrada ao mercado de trabalho para os jovens.

Hoje, 47% dos funcionários da corporação estão justamente em seu primeiro emprego. O ambiente de pressão por resultados também contribui para altos índices de *turnover*. Outra característica do setor é a pulverização geográfica: em 2016, o Burger King abriu 74 restaurantes em várias cidades e em 2017 a expansão seguirá agressiva. “Contratamos, em média, 2000 novos empregados por ano. Nosso negócio cresce rapidamente, necessita de mão de obra intensiva e é geograficamente disperso”, diz a diretora de RH. Soma-se a isso o desafio de encontrar e treinar profissionais para lidar diretamente com o público. Não é à toa que a rotatividade é um indicador de desempenho tanto para os gerentes de restaurantes quanto para o presidente do Burger King.

De acordo com a executiva, a Burger King tratava o *turnover* “na força, não na inteligência”. “Atuávamos tentando reverter os pedidos de demissão, em vez de investigar suas causas”, diz. Para mudar esse quadro, ela criou em 2014 o grupo Amarok, batizado assim em referência ao carro da Volkswagen cujo slogan é “A força da inteligência”. Trata-se de uma equipe multidisciplinar, com representantes das áreas de seleção, remuneração, desenvolvimento, campo, folha de pagamentos e operação, os quais se reúnem duas vezes por semana para analisar estatísticas, investigar os motivos que levam à alta rotatividade e desenvolver projetos para atacar os principais problemas.

O grupo já identificou desde questões básicas, como o atraso na entrega de uniformes e de vale-transporte (“o que desmotiva bastante o jovem no primeiro emprego”) até casos de líderes que tinham dificuldade para selecionar o pessoal (“desenvolvemos um guia completo para ajudar em aspectos como divulgação das vagas e realização de entrevistas”). Além das reuniões semanais do time, Márcia Baena entendeu que seria importante envolver a liderança e criou um encontro de melhores práticas. Uma vez por mês, os três melhores e os três piores coordenadores de operações (segundo os resultados de *turnover* do mês anterior) reúnem-se na matriz para uma conversa. “Cuidamos para que esse seja um momento de troca, porque o objetivo não é expor o funcionário, e sim promover o compartilhamento de experiências.”

O quadro começou a melhorar entre 2013 e 2014, quando o *turnover* caiu 24%. Um ano depois, a redução foi de 39% e de outros 10% nos 12 meses seguintes. “No acumulado, temos uma queda de 59%, e nossa meta é ser referência em rotatividade no varejo alimentício”, afirma Márcia. Segundo ela, as reuniões mensais com os líderes foram fundamentais para o resultado. “A liderança entendeu seu papel nesse esforço. Aqueles com bons resultados apresentam suas estratégias, e quem teve um desempenho ruim divide suas dificuldades, recebe incentivo e conta com um padrinho de gente e gestão para estruturar o plano de redução da rotatividade. O gestor enxerga isso como um desafio”, diz Márcia.

Para exemplificar, ela lembra o caso de um coordenador que teve o maior índice de *turnover* num mês e disse que voltaria numa próxima reunião com o menor indicador — o que de fato ocorreu. Outro caso foi o de João Cupertino, agora promovido a gerente para a Região Nordeste, depois de ter sido o melhor gestor

em todos os meses ao longo de 2014. Ele recebeu o título informal de “embaixador Amarok”. E esse não foi um caso isolado de promoção. Ainda segundo a diretora de RH, o aproveitamento interno aumentou depois do programa. Em 2014, apenas metade dos gerentes de negócio vinha dos quadros da companhia. Agora o percentual é de 73%. “Conseguimos comprovar a eficácia do grupo de trocas entre a liderança e vamos seguir desenvolvendo esse trabalho”, diz Márcia.

FONTE: Disponível em: <<https://goo.gl/oqSDyp>>. Acesso em: 7 maio 2018.

RESUMO DO TÓPICO 3

Neste tópico, você estudou que:

- O acompanhamento e entrevista de desligamento servem como importantes ferramentas de feedback para o processo de recrutamento e seleção.
- É importante ficar atento aos fatores motivacionais para reter os colaboradores.
- Existem vários benefícios que a entrevista de desligamento oferece.
- É importante se atentar a alguns indicadores que geralmente são utilizados nas entrevistas de desligamento, como salário, benefícios em geral, clima organizacional, horário de trabalho, relacionamento com líderes e também como foi o relacionamento com os colegas de trabalho.
- Alguns cuidados que devem ser tomados durante a entrevista de desligamento.
- Um modelo de entrevista de desligamento, para servir como base na hora de montar o seu modelo de formulário.
- Existem algumas perguntas-chave para construção da entrevista de desligamento.
- É importante redigir um relatório geral que contemple os principais tópicos das entrevistas de desligamento.
- Existem dois indicadores, nomeados como absenteísmo e rotatividade, que são importantes ferramentas para análise geral do setor de Recursos Humanos.
- As fórmulas para cada indicador devem ser estabelecidas com base em alguns autores.
- Pode-se utilizar de dicas apresentadas neste tópico para redução do absenteísmo e da rotatividade.

AUTOATIVIDADE



Finalizamos o Tópico 3. Que tal fortalecer o seu aprendizado testando o que você aprendeu?

1 Uma das informações obtidas por meio das Entrevistas de Desligamento é:



- a) Conhecer os salários praticados no mercado de trabalho para as funções iniciais da organização.
- b) Identificar as políticas de Recursos Humanos que podem ser alteradas visando diminuir a rotatividade de pessoal.
- c) Descobrir todas as causas da falta de comprometimento presente nas equipes de trabalho.
- d) Conseguir verificar a veracidade das respostas oferecidas pelos colaboradores na pesquisa de clima organizacional aplicada pela empresa.

2 Indique a opção correta:

- a) A Entrevista de Desligamento pode ser feita por um profissional do setor de Recursos Humanos e deve ser de forma pessoal. A utilização de questionários por escrito é ilegal.
- b) O índice de absenteísmo refere-se ao controle das ausências, e o índice de rotatividade, ao controle de atrasos.
- c) Tanto o índice de rotatividade quanto o de absenteísmo devem ser calculados obrigatoriamente com base na lei.
- d) A Entrevista de Desligamento permite diagnosticar falhas e corrigir aspectos causadores de rotatividade.

3 Quanto ao absenteísmo nas organizações, assinale a alternativa correta:

- a) O absenteísmo é também chamado de *turnover* ou desligamento.
- b) Consideram-se que ausências são faltas ao trabalho por motivos evitáveis e não faltas ou atrasos por motivo de doença.
- c) Existem dois tipos de absenteísmo: o que se refere ao desligamento por iniciativa do funcionário e o que se relaciona ao desligamento por iniciativa do colaborador.
- d) O índice de absenteísmo pode tanto ser mensal como anual e pode ser calculado por meio de uma fórmula matemática.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A. S. **Uma análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos**. 2009. 170f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2009.

ALLI, S. **Como as empresas podem e (devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto ETHOS, 2000.

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. **Educação a distância na internet: abordagens e contribuições dos ambientes digitais de aprendizagem**. Educação e pesquisa, v. 29, n. 2, p. 327-340, 2003.

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

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. Ed., São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 48, 2005.

BOHLANDER, George; SNELL, Scolt; SHERMAN, Arthur. Trad. Maria Lúcia G. Leite Rosa. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORGES, L., ALBUQUERQUE, F. Socialização organizacional. In: Zanelli, J., Borges Andrade, J., Bastos, A. **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. 331-356. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter o talento de sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 2 mar. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 10 maio 2018.

BULGARELLI, Bulgarelli. **Inclusão e diversidade**. Disponível em: <<http://diversossomostodos.blogspot.com.br/2010/11/inclusao-e-diversidade-de-reinaldo.html>>. Acesso em: 2 mar. 2018.

CAÑETE, Ingrid. **Humanização**: desafio da empresa moderna: a ginástica laboral como um caminho. 2. ed., São Paulo: Ícone, 2001.

CAPELLI, P. Making the Most of On-Line Recruiting – How the Web Changes Recruiting. **Harvard Business Review**. v.79, n.3, March, 2001. Disponível em: Acesso em: 10 maio 2017.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimento em pessoas**: como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos. Bookman, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. Rio de Janeiro: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Manole, 2014.

CHOWDHURY, Subir. **A era do talento**: obtendo alto retorno sobre o talento. Tradução: Sônia Midori. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COUTO, Liudson Araújo. **Tendências do trabalho**: administração de pessoal. Como evitar o absenteísmo e elaborar um índice adequado? Brasília: Labour Trendes, 1996.

DANATRO D. Ausentismo laboral de causa médica em uma institución publica. Montevideo 1994-1995. **Rev. Méd. Urug**.13:101-109, 1997.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano**: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DURAND, Thomas. The alchemy of competence. **Strategic Flexibility**, New York: Wiley, p. 303-30, 1998.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, v. 2, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. Atlas, 2004.

FERREIRA, S. (2008). **Acolhimento, integração e empenhamento organizacional: estudo de caso no sector das telecomunicações**. 130 p. Tese de mestrado em Psicologia (Recursos Humanos), apresentada à Universidade de Lisboa através da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLINK, R.; FERREIRA, C. N.; HONORATO, G. M.; ARAUJO, J. R.; PROENÇA, T. S. Por que e como atrair e reter os profissionais da geração Y nas empresas. In: IX Convibra Administração Congresso Virtual Brasileiro de Administração. **IX Convibra Administração**, 2012.

FRANÇA JÚNIOR, Nelson Rocha. **Retenção de talentos**: considerações de aspectos determinantes na empresa Volvo S/A. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Ponta Grossa: Universidade Federal do Paraná, 2010.

GAUDET, Frederick Joseph. **Solving the problems of employee absence**. American Management Association, 1963.

GLOBO NEWS. Disponível em: <<http://g1.globo.com/globo-news/conta-corrente/videos/v/empresas-inovam-no-processo-de-recrutamento/6459416/>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

GOMES, D., DUARTE, A. P., NEVES, J. Satisfação com as práticas de gestão de Recursos Humanos e intenções de *turnover*: Papel mediador da implicação organizacional. In: E. Vaz & V. Meirinhos. **Recursos humanos**: das teorias às boas práticas, 239-253, 2010.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRETZ, J. R. **Viabilizandot talentos**. Florianópolis: GB Comunicações, 1997.

GRIFFETH, R. W.; HOM, P. W.; GAERTNER, S. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of Management**, v. 26, 463-488, 2000.

GUBMAN, Edward. **Talento**: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HACKETT, Penny. **Como fazer entrevistas de seleção**. Nobel, 2000.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori et al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008.

HATALA, J-P. Social Network Analysis in Human Resource Development: A New Methodology. **Human Resource Development Review**, 5, 1, 45-71, 2006.

HO, V. T., ROUSSEAU, D. M. & LEVESQUE, L. L. Social networks and the psychological contract: Structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. **Human Relations**. 59, 4, 459-481, 2006.

KAYE, Beverly; JORDAN-EVANS, Sharon. Retention: tag, you're it! **Training and Development-Alexandria-American Society for Training and Development**, v. 54, n. 4, p. 29-39, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEE, J. B.; ERICKSEN, L. R. The effects of a policy change on three types of absence. J. Nurs. **ADM. Billerica**, 1990.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.

LOPES, Tomas de Vilanova Monteiro; SILVA, Benedicto. **Problemas de pessoal da empresa moderna**. Fundação Getúlio Vargas, Inst. de Documentação, Serviço de Publ., 1973.

LUCENA, B. O design no e-learning. [s.d.]. Disponível em: <http://www.timaster.com.br/revista/artigos/main_artigo.asp?codigo=664>. Acesso em: 10 fev. 2003.

LUU, Lap; HATTRUP, Keith. An Investigation of Country Differences in the Relationship Between Job Satisfaction and Rotatividade Intentions. **Applied H.R.M. Research**, v. 12, nº 1, p. 17-39, 2010.

MACHADO, Joicemegue Ribeiro; TIJIBOY, Ana Vilma. Redes Sociais Virtuais: um espaço para efetivação da aprendizagem cooperativa. **Novas Tecnologias na Educação**, v. 3, n. 1, 2005.

MALSCHITZKY, N. **Empregabilidade**: um modelo para a instituição de ensino superior orientar e encaminhar a carreira profissional dos acadêmicos. Florianópolis: 2004. (Tese de doutorado).

MANO, Cristiane. **Pescaria on-line**: como usar a rede para encontrar talentos. Exame: volume 742, nº 12, 2001.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. 2 Ed. revisada e atualizada. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTELETO, R. M. **Análise de redes sociais**: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*. 30, 1, 71-81, 2001.

MARTINEZ, M. C. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. Dissertação de Mestrado em Saúde Ambiental – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual & resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MEIRA, I. A. C. Convivendo e Enfrentando Situação de Stress Profissional. **Revista Latinoamericana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 2, p. 1, mar. 2001.

MILKOVICH G. T.; BOUDREAU J. W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas; 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade**: o caminho das pedras. 15 ed. São Paulo: Gente, 1995.

MITTER, G. V.; ORLANDINI, J. M. Recrutamento online/Internet. Maringá Management: **Revista de Ciências Empresariais**, v.2, n.2, p.19-34, jul./dez. 2005.

MOBLEY, William H. **Rotatividade**: causas, consequências e controle. Tradução: Vânia Conde. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

MTE. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetor>>. Acesso em: 9 nov. 2014.

MUDLER, Enrique. **Hay Group**. São Paulo: Hay Group, 2000.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NODARI, C. H.; BO, G. D.; CAMARGO, M. E. Rotatividade e satisfação no trabalho em empresas multinacionais: um estudo de Caso. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 8, p. 1-16, 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OIT – ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Absenteísmo: causa y control. **In:** Enciclopedia de Salud e Seguridad en El Trabajo. Madri, Esp.: OIT; 5-12, 1989.

PASCHOAL, Luiz. **Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. Atração, desenvolvimento e retenção de talentos. **Etic-Encontro de Iniciação Científica**, v. 6, n. 6, 2010.

PESQUISA NACIONAL POR AMOSTRA DE DOMICÍLIOS 2017. Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/wp-content/uploads/2017/08/pnad-2017-jul.pdf>>. Acesso em: 5 mar. 2018.

PINHEIRO, Cleber. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Atlas, 1979.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipe**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.

QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. **Análise do absenteísmo em usina siderúrgica**. Ver. Brás. Saúde Ocupacional, v. 10. n. 40, 1982.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RABELO NETO, A.; MAZZA, Adriana Carla Avelino; VIEIRA, D. R. A Percepção dos Gestores Sobre a Retenção de Talentos em uma Empresa de Distribuição de Revistas. **In: IV EnGPR – Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Brasília, 2013.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. Saraiva, 2005.

RICARDO RUZZARIN, Augusto Prates do Amaral e Marcelo Simiono. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre, RS: Age, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSENBERG, De Anne. **Contratando a melhor pessoa**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

RUAS R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. Porto Alegre: Bookman; 2005.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto Prates do; SIMIONO, Marcelo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre, RS: Age, 2006.

SAVIANI, D. **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias: novas tecnologias, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1997.

SILVA, Annyelle Magda Souza da; OLIVEIRA, Mayara Evelin Soares de; OLIVEIRA, Rita Patrícia Almeida. Jovens Administradores e o Mercado de Trabalho. **Caderno de Graduação-Humanas e Sociais-FACIPE**, v. 2, n. 2, p. 39-52, 2015.

SILVA, M. C. M. **Planejamento estratégico de RH e estratégia da organização**. In: BOOG, G. M. (Coord.). Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

SILVA, Mário C. Marcondes e. **Competência e resultados de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderna**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark: São Paulo: ABRH Nacional, 2003.

THEODORO, M. **A era do EU S/A e a busca da imagem profissional de sucesso**. São Paulo: Saraiva, 2004.

THOMAS, Steven L. e RAY, Katherine. Recruitment and the Web: High-Tech Hiring. **Business Horizons**, May-June, 2000.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ciência da informação, Brasília**, v. 34, n. 2, p. 93-104, 2005.

UHR, Daniel de Abreu Pereira; UHR, Júlia Gallego Ziero. Uma nota sobre a rotatividade da mão-de-obra do setor privado brasileiro. **Revista de Economia e Administração** (Impresso), v. 12, p. 132-148, 2013.

ULRICH, David. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. (3ª ed.) São Paulo: Futura, 2004.

VILASBOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui. O. Bernardes. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VOCÊ RH. São Paulo, edição 54, fevereiro de 2018.