



**ASSISTENTE DE  
RECURSOS  
HUMANOS**

**SUMÁRIO**

1- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	3
2- GESTÃO DE PESSOAS	36
REFERÊNCIAS	

## **1- RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

O processo de Recrutamento e Seleção de pessoas está presente em diferentes formas na sociedade desde os primórdios do capitalismo. Certamente é um dos processos mais importantes de qualquer empresa. Envolve diferentes técnicas, metodologias e etapas e vem se transformando nos últimos anos.

A mudança de ótica que a área de Recursos Humanos sofreu recentemente para se tornar mais estratégica impactou o R&S. Agora, ficou claro que encontrar o talento certo é fundamental para construir uma empresa de destaque no mercado. E isso vai se tornar ainda mais relevante a cada ano.

A inovação tecnológica e as novas políticas de inclusão social trouxeram junto uma mudança no perfil dos profissionais de diversos segmentos e no modo de atuação do RH, que precisou adequar posturas e estratégias para recrutar perfis alinhados com a cultura das empresas.

O que é Recrutamento e Seleção de pessoas?

Recrutamento e Seleção de pessoas é um processo de Recursos Humanos, RH, focado em atrair e selecionar os profissionais que têm maior afinidade com a vaga e empresa.

Como o próprio termo sugere, esse processo é fundamentado em duas etapas distintas: o recrutamento e a seleção. Vamos ver o que significa cada uma delas e suas diferenças?

O que é recrutamento?

Recrutamento é um subsistema do RH responsável pela atração de candidatos para vagas de emprego disponíveis em uma organização. O recrutamento pode ser feito tanto para vagas disponíveis no momento quanto para vagas de banco de talentos.

O que é seleção de pessoas?

Uma vez que a vaga conquiste uma certa quantidade de candidatos durante o processo de recrutamento, um ou mais candidatos serão identificados como os mais adequados para a posição durante a seleção.

Com o propósito de contratar a pessoa certa de forma justa e equitativa, o processo seletivo pode incluir:

- Testes;
- Vídeos;
- Entrevistas;
- Dinâmicas.

O que faz a área de Recrutamento e Seleção?

O papel da área de R&S é prover a empresa de talentos com conhecimentos e habilidades para ocupar as vagas em aberto, considerando também as atitudes condizentes com os valores e objetivos corporativos.

É comum ver a equipe de R&S indo “a campo”, nas áreas demandadas realizando o levantamento em conjunto com os gestores de áreas, das informações prévias sobre os perfis esperados — formação, experiência, conhecimentos, habilidades — para sintetizar as principais características que os profissionais devem ter para participar do processo.

Quais são os tipos de Recrutamento e Seleção?

Existem diferentes formas de se fazer um processo de Recrutamento e Seleção, por isso, selecionamos os principais tipos para que você possa se familiarizar:

- recrutamento externo: busca no mercado de trabalho pelo profissional ideal para a vaga em aberto.
- recrutamento interno: seleção dos talentos já existentes na empresa com o aproveitamento das habilidades conhecidas e desenvolvidas nos departamentos.
- recrutamento misto: quando a empresa divulga a nova oportunidade para os talentos internos e externos

- recrutamento às cegas: recrutamento que não considera as informações pessoais como critérios de seleção ou eliminação de um candidato.

Qual a importância do Recrutamento e Seleção?

O termo “RH estratégico” não deve ser nenhuma novidade para você. Mas o que isso realmente significa quando falamos sobre Recrutamento e Seleção?

Poderíamos resumir dizendo que esse termo ressalta a importância central do R&S (e de toda atividade de formação da equipe de colaboradores) para o sucesso da empresa. Porém, nada de resumos por aqui. Vamos explorar essa questão mais a fundo.

O RH estratégico ao longo do tempo

No mundo corporativo, existe uma ruptura no que se refere ao diferencial competitivo.

Até o século passado, o que diferenciava uma empresa da outra era a tecnologia de que cada uma dispunha. Empresas capazes de implementar mais inovações tecnológicas conseguiam vantagem no mercado, pois permitia que elas produzissem em maior quantidade e com mais qualidade.

Mas, nos últimos anos, as tecnologias têm ficado mais acessíveis, tornando-se commodities. Seu acesso é somente um meio para construção de operações mais eficientes e inovadoras.

Veja por exemplo o caso dos smartphones: o primeiro lançamento trouxe uma mudança completa em relação aos celulares tipo “tijolão”.

Agora, porém, os smartphones que vêm sendo lançados estão cada vez mais parecidos. Pense em um iPhone X e um Iphone 12. Qual foi, realmente, o avanço de um para o outro?

Concluimos, então, que o diferencial competitivo já não está mais na tecnologia. Então, onde está? A resposta que a maioria dos especialistas encontrou foi: nas pessoas.

Em primeiro lugar, porque são elas que criam a inovação tecnológica. Não existiria iPhone 12 ou X sem pessoas extremamente capacitadas trabalhando nesses projetos.

Mas hoje em dia, os clientes não escolhem uma empresa apenas com base nos produtos (afinal, como vimos, eles estão cada vez mais parecidos). Também não é o preço que motiva o consumidor da atualidade.

Escolhemos uma empresa baseados na experiência que temos com ela. O atendimento é cordial? Quando tenho um problema, ele é resolvido rapidamente? A empresa demonstra preocupação com questões importantes para mim?

Dessa maneira, podemos dizer que o RH e o recrutamento são estratégicos porque garantem à sua empresa uma equipe de pessoas altamente capacitadas, engajadas, produtivas, com valores compatíveis com os da organização, dispostas a melhorar continuamente, e assim por diante.

Ou seja, é o recrutamento que provê sua empresa com aquilo que ela precisa para se destacar no mercado e obter sucesso: excelentes profissionais.  
Recrutamento e seleção estratégico

Como foi possível perceber, atualmente, os talentos são o bem mais valioso de qualquer empresa, o que mostra como esse processo tem um papel essencial. Se for pouco eficaz, pode resultar em perdas de produtividade, turnover, prejuízos na experiência dos clientes da empresa e aumento de custos no médio e longo prazo.

Por essa razão, olhar o R&S de forma estratégica e não mais operacional e burocrática é fundamental.

Para encerrar esse conceito e a importância da estratégia e otimização da seleção e recrutamento, vale destacar a seguinte definição:

*"Para as empresas sobreviverem à transformação digital elas precisam repensar seus modelos de talentos. Contratar hoje é difícil e só ficará cada vez mais difícil..." Stephane Kasriel — CEO da Upwork*

A frase mostra como o papel do Recrutamento e Seleção é fundamental no atual momento das empresas de transformarem seus processos internos, independente da área, em digital.

## ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

Todas as empresas estão passando por essa mudança. Para construírem uma organização com talentos de alta performance, muito se discute sobre o futuro do Recursos Humanos.

O fato é que o R&S deverá cada vez mais incorporar elementos estratégicos para se tornar rápido, preciso e simples. Não será fácil, mas a transformação começou e os elementos para chegar lá já estão presentes na nossa rotina.

Quais cargos compõem a equipe de Recrutamento e Seleção de pessoal?

Para que seja possível cumprir com seus objetivos, a área de R&S precisa de profissionais com aptidões e experiências diferentes para gerar o máximo de efetividade.

Dependendo do tamanho da empresa ou do volume dos processos é fundamental subdividir as responsabilidades para garantir uma análise precisa.

Vamos conhecer quais são esses cargos?

### Headhunter

Pode ser atribuído a uma pessoa ou empresa com a função especializada de busca de profissionais diferenciados que podem ter habilidades técnicas ou executivas. É um tipo de recrutador, mas terceirizado.

Muitas empresas utilizam um serviço headhunter para ganhar tempo ou pela maior facilidade que esses profissionais têm de garimpar no mercado, os melhores e mais talentosos perfis profissionais.

É um serviço pago e varia entre o valor cobrado à empresa ou um percentual do salário do candidato contratado — vai depender do tipo de contrato efetivado.

### Recrutador

Basicamente tem as mesmas características do *headhunter*, mas é um funcionário da empresa que atua especificamente selecionando os currículos e perfis para as vagas.

Ao recrutador cabe a missão de atrair os profissionais certos a ocupar posições dentro da empresa.

#### Analista de Recrutamento e Seleção

Esse é um profissional importante dentro da empresa e do setor de RH, pois tem uma função generalizada.

A pessoa responsável por isso pode ir desde a etapa operacional de alinhamento do perfil com o gestor da área, divulgação das vagas, triagem e seleção dos currículos e contato com os candidatos até a entrevista preliminar para confirmação das informações descritas.

#### Business Partner

Quem conhece o negócio, as estratégias e cultura organizacional da empresa tem expertise suficiente para ajudar na busca e definição dos profissionais mais adequados.

O business partner, ou parceiro de negócios, tem um conhecimento aprofundado em diversos setores — financeiro, comercial, marketing, gestão — e, com base nas premissas da empresa, pode ajudar a alavancar um negócio contratando os profissionais estrategicamente.

#### Psicólogo

A avaliação comportamental e psicológica é fundamental em determinados casos de Recrutamento e Seleção. Algumas características como capacidade analítica, raciocínio lógico, atenção concentrada, liderança e afetividade são características que devem ser avaliadas pelos critérios de uma função.

As médias e grandes empresas mantêm um psicólogo na empresa para a aplicação de testes e acompanhamento dos funcionários, seja individual ou familiar, e com isso, criam um atendimento funcional diferenciado.

Como criar e estruturar a área de R&S?

Se a empresa não tem um RH estruturado e tampouco conta com uma área de Recrutamento e Seleção, mas percebe a necessidade criar um departamento exclusivo para identificar e atrair os profissionais mais talentos para o seu *casting*, alguns pontos merecem atenção.

Volume de processos seletivos por mês

Há demanda suficiente na empresa para manter uma área específica de R&S? É preciso entender o cenário da empresa em curto, médio e longo prazo para identificar a necessidade de contratações e, conseqüentemente, de uma equipe para cuidar dos processos.

Processos e procedimentos

Depois de definido que a empresa deve contar com uma área de R&S, quais serão os procedimentos adotados para os diversos tipos de processos seletivos.

Vale lembrar que o processo seletivo para áreas de operações é diferente daqueles realizados para a administração, por exemplo. Algumas vagas exigem formação técnica, reconhecida inclusive por Conselhos. Já outras requerem alguma habilitação específica para operação de máquinas e equipamentos.

Composição da equipe

Uma área é formada por uma equipe e determinar os profissionais que atuarão em R&S dependerá das demandas que surgirem na empresa. Além disso, o perfil e a complexidade dos processos são também fatores para formatar a equipe que estará à frente do departamento.

Uso da tecnologia

No início deste guia, falamos sobre a transformação do RH e do uso de ferramentas e softwares que otimizem os processos e acelerem as contratações.

Para a empresa que está despontando agora com uma nova visão de mercado e que deseja criar uma área de R&S, um bom caminho é aderir de imediato aos recursos e soluções disponibilizados pela tecnologia.

Processo de recrutamento e seleção: passo a passo

Colocar em prática um plano de seleção e recrutamento de pessoas exige um conjunto de fatores, como:

- Time ou equipe responsável;
- Budget;
- Planejamento;
- Infraestrutura;
- Poder de execução.

Para operacionalizar um bom processo de R&S, primeiro é essencial definir quais serão as etapas, desde a criação da vaga até o momento da contratação, criando um verdadeiro fluxo das atividades e os seus respectivos prazos.

Além disso, é de conhecimento que quanto mais etapas existirem no processo, menor será o engajamento dos candidatos, ou seja, maior será a desistência das pessoas durante a evolução das etapas.

Dessa forma, é importante que o RH consiga escolher quais as melhores etapas para selecionar talentos para cada vaga. Por exemplo, existem dezenas de tipos de testes de seleção e recrutamento. Qual aplicar para sua vaga?

Se é uma vaga de Programa de Trainee, testes de lógica e inglês são comuns de serem usados. Entretanto, para vagas que exigem muita concentração, um teste de atenção concentrada pode ser interessante para separar os melhores para aquela posição.

Sendo assim, não se esqueça de fazer um plano personalizado para cada vaga, que exige etapas e análises diferentes para encontrar o candidato ideal na hora de preenchê-la.

A seguir, separamos quais são as etapas mais fundamentais, e comuns a qualquer processo de Recrutamento e Seleção de pessoas. Confira!

1º. Atrair os candidatos certos para sua vaga

A etapa de atração de candidatos é extremamente importante e começa muito antes você postar a vaga em algum *job board* ou rede social. Ela tem seu início quando se constrói um EVP (Employee Value Proposition) para a sua organização, que consiste na definição das suas vantagens no contexto da Guerra por Talentos.

Assim como a consultoria McKinsey previu na década de 90, o mundo enfrenta uma guerra na disputa pelas pessoas mais qualificadas.

A empresa de pesquisas Gallup acredita que apenas 13% da força de trabalho global está bastante comprometida e uma pesquisa da Glassdoor comprova que apenas metade de todos os colaboradores recomendariam seus empregadores para os amigos.

Portanto, a imagem da sua empresa é o primeiro passo para atrair candidatos de alto potencial para seu time. Para criar essa imagem atrativa, busque criar uma proposta de valor sólida, que agregue benefícios diferenciados, cultura e ambiente de trabalho atrativos e oportunidades de crescimento e salários competitivos.

Agora, mais especificamente para cada vaga, é essencial tomar um tempo para construir sua divulgação de forma otimizada. Ou seja:

- Um título que atraia as pessoas certas;
- Uma descrição de vaga motivadora;
- Requisitos obrigatórios e desejáveis para aquele cargo;
- Um resumo sobre a empresa e detalhes como salário e benefícios.

Após estruturar a vaga, certifique-se de selecionar corretamente os meios de divulgação da mesma, a fim de atingir o público desejado.

Além disso, pode ser que sua empresa tenha optado por uma vaga confidencial, seja por causa de uma substituição em andamento ou para evitar que concorrentes acompanhem a ampliação da sua equipe.

Pensando nessa situação, é importante que o recrutador mantenha a postura discreta e saiba manter o sigilo necessário tanto em relação ao público interno quanto externo da

empresa, podendo contar também com ferramentas que apresentem esse tipo de funcionalidade.

### *Passo a passo alinhamento de vaga RH e Gestor*

A liderança por si só já não é uma função fácil e o gestor precisa ter domínio da equipe para planejar ações, estabelecer metas e almejar resultados. Sendo assim, os profissionais contratados precisam corresponder às exigências do líder imediato.

O RH, junto ao gestor, deve desenhar cada vaga de acordo com a necessidade da área. Veja os passos desse alinhamento para suprir as lacunas da vaga que um bom profissional deve suprir:

- cargo e nível a ser preenchido;
- competências e habilidades necessárias;
- definição de salário, regime de contrato, benefícios;
- resultados esperados.

### 2º. Identificar os melhores candidatos na triagem de CVs

Os currículos dos profissionais devem ser interpretados sempre em busca de informações relevantes sobre suas competências. Acontece que o setor de RH tem uma quantidade limitada de tempo. Logo, é fundamental que se consiga otimizar os processos de análise, obtendo-se a melhor compreensão possível das competências.

Para garantir que o melhor seja identificado na triagem, um conjunto de etapas menores precisam ser realizadas:

- Realizar um bom planejamento da vaga;
- Construir um job description atraente;
- Utilizar testes online e offline;
- Aplicar dinâmicas, painéis e outras etapas vivenciais;
- Treinar gestores e recrutadores;
- Planejar programas de indicação, se necessário;

- Utilizar um software que auxilie na triagem de forma assertiva.

Cada ponto listado acima compreende um universo muito mais profundo de conhecimento que não será abordado neste conteúdo. O importante é destacar que nenhum processo de Recrutamento e Seleção precisa de todas as etapas, testes e diferentes dinâmicas existentes.

#### *Fazendo a checagem da indicação*

Buscar referências de uma indicação para saber se vale a pena considerar a participação em um processo de Recrutamento e Seleção é muitas vezes um desafio para o RH.

Embora as recomendações possam ser positivas e defensoras, nem sempre o profissional indicado é o melhor perfil para a vaga que está em aberto. Você pode, por exemplo, levar em conta a postura de engajamento e dedicação de quem fez a indicação.

Se a empresa não fizer objeções em aceitar a indicação de profissionais por parte dos funcionários, o processo de recrutamento deve ser totalmente imparcial para dar a chance ao candidato de se apresentar sem a responsabilidade de ser totalmente compatível conforme a indicação aparentemente sugere.

#### *Otimizando a triagem de currículos*

Além de tudo o que foi apresentado, vale dizer que o formato de triagem 100% manual de currículos, geralmente realizado por colaboradores que buscavam certas palavras-chave (formação, experiência mínima etc.) já está um tanto quanto defasado.

Para ajudar nesse momento crítico do processo, existem sistemas de Recrutamento e Seleção aptos a automatizarem a contratação em parceria com o RH. Tal sistema, inclusive, pode utilizar testes de aptidão para realizar a filtragem, colocando os candidatos diante de desafios relacionados a certas competências, como questionários de lógica, português, inglês etc.

Com este recrutamento inteligente, os profissionais do RH terão um período mais longo para se dedicarem à análise criteriosa dos currículos identificados como de maior

potencial. Esse ganho de tempo é o caminho para a construção de áreas mais estratégicas e produtivas.

### 3º. Fazer uma entrevista estruturada

A entrevista estruturada consiste em um roteiro de perguntas elaboradas previamente e aplicadas igualmente entre os candidatos. Possibilita, assim, maior objetividade e imparcialidade na avaliação das respostas e dos indivíduos.

Fato que existem entrevistas semi-estruturadas e desestruturadas. Cada formato é mais adequado de acordo com a realidade de cada empresa e cada entrevistador. Entretanto, pesquisas mostram que o preparo do momento da entrevista tem grande chance de aumentar a assertividade da contratação e reduzir um potencial *turnover*.

A entrevista estruturada é planejada para colher o máximo de informações relevantes por meio de perguntas estrategicamente pré-determinadas. Essas perguntas precisam levar em consideração:

- Os valores e cultura da empresa;
- As competências esperadas do colaborador;
- As habilidades esperadas pela área de negócio contratante;
- Os tipos de pergunta existentes para criar um roteiro completo (Gerais, Situacionais, Comportamentais e Técnicas).

As perguntas são as ferramentas de investigação da entrevista estruturada. É a partir delas que as informações serão extraídas dos candidatos. Portanto, é imprescindível que sejam elaboradas com eficiência.

*Qual a melhor entrevista de emprego: presencial ou online?*

Não necessariamente deve haver uma preferência por um ou outro tipo de entrevista. A escolha pode acontecer em função do tipo de vaga ou urgência da empresa. A entrevista online acelera e torna o processo mais rápido e prático.

O entrevistador pode querer fazer uma prévia por vídeo com diversos candidatos e aprofundar presencialmente apenas com aqueles que de fato estão aptos a preencher a vaga. Ao passo que minimiza o tempo de recrutamento, evita que o candidato se desloque desnecessariamente.

A entrevista online (por exemplo, a entrevista por Skype) também tem um efeito ótimo para candidatos que residem distante e estão interessados em mudar de cidade. Em vez de viajar quilômetros para a entrevista, participam online e avançam para outras etapas, se for o caso.

4º. Analisar Indicadores de Recrutamento e Seleção para construir um recrutamento inteligente

Os indicadores de desempenho em RH são um recurso importante para avaliar a gestão e o crescimento de uma empresa.

É por meio dessas ferramentas que o departamento consegue identificar o que está funcionando e quais pontos devem ser melhorados a fim de garantir o máximo aproveitamento do quadro de funcionários.

*Qual a importância de sua aplicação?*

O uso de indicadores de desempenho no RH oferece uma série de vantagens à empresa. As empresas estão se acostumando agora a formar áreas de RH *data driven* — uso de dados para o planejamento estratégico.

Para que decisões sejam embasadas e seja construída a melhoria contínua no RH, o uso de KPIs, ou indicadores, é fundamental. Cuidar do ambiente interno é a base para um desenvolvimento sustentável da empresa.

Além disso, é com a ajuda dos indicadores que o RH consegue promover ações que tragam excelência nesse sentido. Quando olhamos para o processo de Recrutamento e Seleção podemos resumir que indicadores existem para:

## **ACERTAR NAS CONTRATAÇÕES + DO JEITO CERTO + NO TEMPO CORRETO**

Essa é a metodologia da Gupy para construção de indicadores de seleção e recrutamento. O conjunto de indicadores nos 3 pilares acima é um ótimo caminho para começar a criar setores que tomam decisões com base em dados.

### *Turnover*

O índice de *turnover* indica o percentual de rotatividade de profissionais, usando como base a quantidade de funcionários que foram desligados da empresa, voluntariamente ou não. O *turnover* gera custos para a empresa em direitos pagos ao trabalhador e gastos com novas contratações.

O cálculo é simples, com resultados em percentuais:

$$\text{turnover} = \frac{\text{funcionários recém-contratados desligados da empresa}}{\text{total de recém-contratados}} \times 100$$

### Tempo de fechamento da vaga

Tempo gasto da abertura da vaga até a seleção do candidato ideal e fechamento oficial da vaga aberta.

Ao analisar o tempo total disponibilizado a um processo e comparar com o número de contratações tem-se um dimensionamento de produtividade e efetividade dos processos e procedimentos.

### *Custo de fechamento da vaga*

Recorrer a anúncios de vagas em sites pagos, contratar sistemas de R&S, comprar material para dinâmicas, utilizar a telefonia para contato, dispor as horas de trabalho da equipe — tudo isso gera um custo que deve ser agregado ao processo de Recrutamento e Seleção e caracteriza o custo da contratação.

O valor gasto em todo o processo dividido pelo número de contratações apresenta números financeiros que merecem ser analisados de tempos em tempos para atestar a eficiência dos processos e das metodologias de R&S.

### *Índice de engajamento dos candidatos*

Medido pela porcentagem de profissionais que se dispõem a participar de todas as etapas, até o fim.

### *ROI de recrutamento*

O ROI ou return on investment é conhecido no Brasil como o retorno de investimento. Nesse caso é importante saber sobre o retorno do que se investiu em todo o processo de Recrutamento e Seleção — divulgação das vagas, hora de trabalho dos recrutadores e material para aplicação de provas e testes.

A expectativa é que os candidatos aprovados sejam produtivos e apresentem resultados financeiros positivos para cobrir as despesas geradas no processo seletivo.

Para apurar os números, o ROI tem um cálculo simples:

$$\text{ROI} = (\text{lucro} - \text{custo}) / \text{custo}$$

Vamos simular um cenário típico de Recrutamento e Seleção — o processo seletivo para vagas externas foi divulgado e você teve uma despesa de R\$ 2.000,00 com divulgação em um geral. Os dois novos funcionários, juntos, somaram R\$ 15.000,00 de lucro em vendas.

Assim:

$$\text{ROI} = (15.000 - 2.000) / 2.000 = 6,5 \text{ (o retorno do investimento em recrutamento foi 6,5 mais que o custo)}$$

### *Como ter sucesso com uma estratégia de indicadores?*

Finalmente, além de contar com os indicadores certos, uma estratégia de people analytics depende de alguns complementos.

Colete os resultados dos indicadores de forma periódica e utilize painéis ou *dashboards* para que esses números sejam registrados. Por fim, de nada adianta ter

um controle impecável das métricas de Recrutamento e Seleção da sua empresa se nenhuma ação está sendo tomada.

Defina reuniões e ritos de gestão para que todos os envolvidos possam analisar os resultados e criar planos de ação para corrigir os desvios da meta e melhorar continuamente o processo de Recrutamento e Seleção.

#### 5º Definir a faixa salarial

Mesmo que a empresa tenha um departamento de cargos e salários, com escala progressiva por competências, na hora de estruturar a vaga para Recrutamento e Seleção é essencial determinar o salário para o cargo que será ocupado.

É importante pesquisar o mercado e oferecer uma remuneração condizente com as competências e formação dos candidatos à vaga, caso contrário, a empresa pode perder um excelente profissional para outra oportunidade financeira.

Por outro lado, tenha cuidado em relação a essa definição, pois, caso um profissional seja contratado com salário maior do que os demais funcionários, a transparência e especificidades das funções que justifiquem um salário diferenciado devem ocupar um lugar de destaque na comunicação interna para evitar ruídos e desmotivação.

O que é o funil de recrutamento?

Agora que você já viu em detalhes como funciona o processo de R&S, chegou o momento de entender também o que é funil de recrutamento.

A representação gráfica de um funil é que ele começa com uma estrutura ampla que vai se afinando à medida que as etapas vão sendo vencidas. O mesmo acontece no processo de Recrutamento e Seleção.

O funil de recrutamento é importante para ajudar o recrutador a mapear o processo e ter melhor controle durante cada etapa. A participação do gestor, o número de candidatos no início, o tipo de processo a ser aplicado, a pauta das entrevistas — são etapas que, se bem estruturadas, dão suporte a um recrutamento mais enxuto e direcionado.

## ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

O funil aplica um filtro natural que ajuda a selecionar e recrutar melhor os profissionais com perfil para a vaga. A parametrização sistêmica permite que você escolha as informações que deseja visualizar sobre os candidatos para montar o seu processo seletivo.



A diversidade e inclusão no R&S: como planejar o seu processo seletivo

O assunto é vasto e está constantemente nas mídias. A diversidade é amplamente discutida em diversos canais, seja para levantar a bandeira e defender os direitos, seja para discutir sobre o tema nas empresas.

Não é uma surpresa resvalar no RH e abrir a discussão para a maneira como o departamento que cuida da gestão de pessoas vem lidando com a inclusão de pessoas com características diversas, sejam elas de origem étnica, biológica, cultural, social e outras, nos processos de Recrutamento e Seleção de pessoal.

As cotas de vagas disponíveis aos PcDs (pessoas com deficiências), que são uma exigência governamental, devem ser preenchidas em um processo sem diferenciação ou distinção, a menos que o tipo de vaga tenha impedimentos como acessibilidade e uso de equipamentos.

Também os candidatos transgêneros não podem ser segregados de um processo seletivo. O RH deve estar preparado para incluir de forma bastante sensível e empática aquele candidato que se identifica por um gênero diferente do qual foi registrado ao nascer.

A diversidade é um ativo social que demonstra os valores da empresa e a preocupação com as oportunidades concedidas a quem, não necessariamente, se enquadra nos padrões convencionais preestabelecidos.

Com isso, muitas empresas estão aderindo ao recrutamento às cegas, ou seja, com análise prévia das habilidades, das competências e dos conhecimentos, desconsiderando informações como gênero, idade, estado civil, por exemplo.

Quando se tem em um mesmo ambiente, pessoas com desejo de transformação pelo trabalho e dispostas a contribuir para o crescimento e evolução da empresa, as escolhas pessoais devem ter uma relevância moderada, para que não ofusquem as competências técnicas de um candidato.

A atenção na hora de selecionar perfis estará concentrada no que o candidato tem a oferecer como profissional e colega de trabalho para acrescentar ao dia a dia. A equipe interna deve ser preparada para receber os mais variados tipos de pessoas e incluí-las de forma cordial, colaborativa e empática.

## **Melhores técnicas de Recrutamento e Seleção**

### Imersão virtual e gamificação no processo seletivo

Parece estranho dizer que o uso de jogos nos processos seletivos é capaz de identificar os melhores perfis para compor um time técnico. Dependendo do tipo de negócio e do segmento, essa pode ser uma boa aplicação, pois, os candidatos se sentirão mais confortáveis durante a avaliação.

Muitos candidatos a uma vaga de emprego são excelentes profissionais, mas travam quando são avaliados. O RH deve entender profundamente sobre pessoas e considerar excelentes aquisições por trás de poucos sorrisos ou inércia intelectual.

A gamificação é divertida e traz elementos lúdicos que transformam o estado emocional durante o processo de seleção. Ao submeter os candidatos a esse tipo de processo,

passado o momento de tensão, o responsável pelo recrutamento terá condições de avaliar habilidades e competências demonstradas nas manobras dos jogos.

As pessoas têm diferentes formas de aprender e demonstrar a capacidade desse aprendizado. Isso quer dizer que algumas são auditivas, outras visuais ou ainda aquelas que preferem o toque — as chamadas sinestésicas.

O que a gamificação propõe é utilizar a realidade virtual para explorar os jogos com seus efeitos visuais e sonoros. Os sons e os desafios dos jogos sugerem um ambiente divertido e, ao mesmo tempo, aconchegante para que o candidato explore suas habilidades por meio dos recursos dos games.

Se você submeter a memória aos tempos de infância e juventude, lembrando o comportamento dos amigos e familiares diante dos acertos e erros durante os jogos, identificará algumas características na fase adulta que podem ajudar a traçar um perfil comportamental.

Aquele candidato que não sabe perder pode ser competitivo, mas ultrapassar os limites em momentos de tensão e tomada de decisão na empresa. O grau de oscilação comportamental pode ajudar a escolher perfis com características proativas, mas calmo e paciente para não afetar a imagem da empresa.

Se a empresa tiver condições, pode investir no desenvolvimento de um game corporativo e simular o ambiente de uma empresa com exemplo do cotidiano, para avaliar o comportamento, a capacidade analítica e a pro atividade dos candidatos.

Se nos games, na maioria das vezes, a performance individual marca o ponto adequado de avaliação de candidatos a vagas que exigem grau máximo de concentração, nos jogos de tabuleiro o objetivo deve ser analisar como um candidato se sairá em atividades co-participativas de um trabalho em equipe.

### Design Thinking e a experiência do candidato

Aqueles processos seletivos engessados e impessoais do passado deram lugar a um comportamento mais empático e humanizado. Para as empresas com essa nova

filosofia, a mudança deve envolver todos os colaboradores e RH, que atua estrategicamente para isso aconteça.

Se observarmos o significado das palavras *design* e *thinking* separadas, teríamos na tradução algo como “pensando em desenho”, quando na gestão de pessoas, a junção diz respeito à inovação e os relacionamentos desenvolvidos em torno da empatia e do senso colaborativo.

Imagine reunir em um mesmo ambiente, os profissionais mais bem preparados na empresa para discutir ideias sobre as melhores estratégias para conduzir o negócio. Os encontros podem ter foco na solução de problemas ou nas ações para lançamento de um novo produto.

O *design thinking* é uma metodologia, com efeito agregador de inovação e transformação. O conjunto de ideias e pensamentos aumenta o potencial de percepção sobre a problemática de situações que carecem de soluções para não afetar o desempenho do negócio.

Mas, se estamos falando de negócio e de performance corporativa, onde se aplica a metodologia no RH? Lembre-se que máquinas e processos são ineficientes se não puderem contar com a mão humana para conduzir as atividades.

Logo, a aplicação se apresenta como uma ferramenta viável na condução do indivíduo a um lugar confortável de contribuição. No recrutamento e seleção a primeira etapa de imersão deve trazer o candidato para bem próximo da empresa e apresentar problemas reais para compreender o que ele faria caso estivesse exercendo uma função.

Com a imersão, as conclusões devem ser muito bem fundamentadas. Durante o processo é importante dar tempo para que o candidato absorva o volume de informações repassadas — assim ele terá elementos suficientes para montar uma boa argumentação.

Em seguida ao processo de imersão e levantamento de ideias é preciso idealizar o que de fato será colocado em prática para solucionar problemas ou desenvolver projetos que tenha aplicabilidade e bons resultados para a empresa.

Ao decidir aplicar o *design thinking* em um processo de recrutamento e seleção é fundamental que o RH permita aos candidatos participar do início ao fim, ou seja, levantar

problemas e ideias, propor melhorias e soluções, aplicar as ferramentas corretas e identificar a evidência de bons resultados.

O veredicto final deve ser de um processo claro, transparente, participativo, com o aproveitamento da mão de obra especializada. É preciso testar e experimentar tudo que for proposto, para assegurar que os melhores candidatos agregarão valor ao negócio.

Como garantir a melhor experiência para o candidato (Candidate Experience)?

Já dissemos que a tecnologia beneficia as empresas em diversas etapas de auxílio para acelerar o processo de recrutamento e torná-lo mais eficiente. Em contrapartida, os candidatos também podem ter uma experiência melhor com a agilidade no preenchimento do cadastro das vagas, podendo, inclusive acompanhar a evolução de cada processo.

Os chatbots são recursos inteligentes que os softwares disponibilizam nas plataformas de recrutamento e seleção para auxiliar os candidatos com as perguntas mais frequentes. Dessa forma, ao obter as respostas o sistema já será parametrizado para conduzir o profissional às vagas que mais se adequam ao perfil.

Além de recorrer à tecnologia para encantar o candidato e convencê-lo de que a empresa é o melhor lugar para trabalhar, considere outros elementos importantes.

- identifique e construa a imagem profissional que a empresa procura;
- tenha uma marca forte que desperte a atenção e o interesse dos profissionais mais talentosos;
- a cultura da empresa diz muito sobre os valores que ela defende — torne-a visível;
- permita que os candidatos conheçam sobre a rotina e a experiência dos funcionários, para se sentirem motivados a fazer parte da equipe;
- use a internet a favor da marca otimizando os canais de buscas e pesquisas onde a marca da empresa tenha condições de estar em evidência;
- faça do feedback um aliado e interaja com os candidatos principalmente na devolutiva de uma negação. A postura da empresa manterá o candidato disposto a fazer parte da equipe, mesmo não sendo selecionado na ocasião.

Quais as melhores ferramentas de Recrutamento e Seleção?

Como foi apresentado até então, o processo de Recrutamento e Seleção é extenso e, por isso, costuma ser complexo. Para que todo esse fluxo de trabalho seja realizado de forma eficaz, os profissionais da área contam com uma série de ferramentas que facilitam e aprimoram etapas.

Vamos conhecê-las!

### Redes sociais

Se as redes sociais eram utilizadas meramente pelos usuários como um meio de externalizar aspectos da vida cotidiana, nos últimos tempos incorporaram também a divulgação do perfil profissional e comportamental em busca de recolocação no mercado.

As empresas então aderiram a algumas ferramentas e muitos profissionais são contratados depois de um primeiro contato. Facebook, Instagram e LinkedIn são as principais, sendo essa última voltada para a formação de redes de contato profissionais.

Bons candidatos utilizam o LinkedIn e divulgam o currículo completo, pois sabem que as empresas já recorrem à vitrine corporativa disponível para garimpar especialistas para ocupar alguns cargos estratégicos na empresa.

### Sites de divulgação de vagas

Plataformas de job boards como Catho e o Indeed, não poderiam ficar de fora da lista.

São parceiros fundamentais das empresas quando o assunto é a etapa de recrutamento. Por possuírem grandes bases de currículos e contato com candidatos, podem pulverizar as vagas e gerar o volume de inscritos que a empresa necessita.

Outros players estão aparecendo no mercado para ajudar neste cenário. O Google for Jobs, por exemplo, é uma ferramenta do Google para reunir vagas de emprego anunciadas na internet auxiliando os candidatos.

Softwares de análise do comportamento

A tecnologia não substitui a expertise e a percepção humana, mas dependendo da empresa e do volume de contratações (empreiteiras e commodities contratam em larga escala), recorrer a um software de Recrutamento e Seleção que analise o comportamento vai ajudar o recrutador a filtrar os candidatos e selecionar aqueles que de fato estão aptos a avançar no processo.

Uma boa ferramenta tecnológica deve ser desenvolvida e preparada para cruzar as informações preenchidas pelo candidato com as características exigidas pela empresa. Nesse cruzamento será mais fácil eliminar e classificar os candidatos.

A Inteligência artificial foi desenvolvida com o intuito de ajudar, de forma automatizada, sem perder a humanização. Uma empresa inovadora e disposta a modernizar seus processos será vista de forma diferenciada, não apenas pelos candidatos acostumados ao uso da tecnologia, mas em todo um mercado já adepto dos recursos tecnológicos.

O software deve ser visto como um instrumento complementar ao trabalho da equipe de RH. Usar uma ferramenta para auxiliar na avaliação comportamental torna o trabalho do recrutador mais imparcial ao fazer análises.

O recrutador usará as informações disponibilizadas pelo sistema e avaliará aspectos importantes e convergentes aos valores da empresa. Juntando os resultados dos testes, o diagnóstico da entrevista e o relatório sistêmico, o recrutador terá em mãos, um conteúdo rico para dar prosseguimento ao processo.

### **Avaliações de aptidões e de conhecimentos**

Se um software realizar a triagem corretamente, as avaliações mais abrangentes e profundas — de conhecimentos técnicos e também de características psicológicas — serão realizadas apenas com candidatos selecionados para as últimas fases do processo.

Além de o processo ser mais ágil, o tempo do recrutador empenhado será menor e os custos mais reduzidos. Mesmo que não se perceba, recrutar é oneroso e o RH precisa

acertar ao máximo para evitar o desligamento de um colaborador ainda no período de experiência e retrabalho com novo processo.

### **Dinâmicas de grupo**

Aspectos como integração, interação, empatia, colaboração são os mais observados nas dinâmicas de grupo que o RH tanto gosta de aplicar. E são mesmo fundamentais como ferramenta de avaliação do comportamento coletivo.

Todos os participantes dispostos em um mesmo ambiente devem convencer o recrutador de que são o melhor perfil a ser contratado. É diante de atividades em grupo que se percebe quem tem maior afinidade não só com a vaga, como também com a cultura organizacional da empresa.

Alguns candidatos se destacam entre os demais pelo perfil de liderança ou capacidade analítica. Das dinâmicas de trabalho costumam sair as respostas para as dúvidas dos recrutadores quanto a alocação de um candidato a determinadas vagas.

Nem sempre o candidato com melhor descrição curricular é de fato aquele que pode preencher uma vaga que exige certas aptidões. A liderança, por exemplo, é um fator que precisa ser mensurado na hora em que o processo acontece, para que o profissional contratado esteja mesmo em condições de assumir o comando de uma equipe ou de um projeto.

### **Avaliação médica**

Com a avaliação da clínica médica, o RH fecha o ciclo de etapas do processo de Recrutamento e Seleção. Para qualquer tipo de atividade laborativa, o candidato deve estar apto — saudável mental e fisicamente — a exercer a função e passa pelo exame admissional.

Algumas funções exigem exames, audiométrico e oftalmológico, para resguardar a empresa e o futuro empregado, de danos maiores em caso de exposição contínua a situações de risco ou nocivas ao indivíduo.

Se o candidato estiver apto a iniciar imediatamente suas funções, seguirá para os próximos passos que são burocráticos de admissão. Há casos em que a avaliação requer uma investigação mais aprofundada para eliminar as dúvidas geradas no médico do trabalho.

Pode ser que algum tratamento seja solicitado e impeça a contratação do candidato, mas é possível também, dependendo do tipo de impeditivo, que o candidato inicie as atividades, se comprometendo a sanar o problema e apresentar posteriormente ao RH para arquivamento.

Quais as maiores tendências de Recrutamento e Seleção?

Há tendências que chegaram para ficar e estão cada vez mais presentes no cotidiano do RH e dos profissionais em busca de uma oportunidade de emprego. A empresa que atua com inovação vai atrair profissionais que estejam na mesma sintonia sendo esse um ganho para ambas as partes.

Veja algumas delas:

### 1. Inbound Recruiting

O Inbound Recruiting deseja atrair bons candidatos e convencê-los de que a empresa é a melhor opção profissional para o seu currículo. As etapas são simples e bem elaboradas, consistindo em:

- atração: primeiro contato (o candidato pode enviar o currículo aleatoriamente para a empresa ou se candidatar a uma vaga divulgada);
- conversão: o candidato sente boa conexão com a empresa e visita com frequência os principais canais de divulgação — site, redes sociais, fóruns — e quando uma vaga é divulgada, não perde a oportunidade de candidatura;
- fechamento: a candidatura foi aceita pela empresa e o candidato é convidado a participar do processo. Nessa etapa, as duas partes vão se conhecer e dar início a um relacionamento que pode avançar ou recuar;

- encantamento: o impacto causado durante o processo seletivo pode ser positivo ou negativo, para o candidato e para a empresa. Pode ser que a expectativa esteja além da realidade, mas pode haver superação.

Em processos seletivos de profissionais bem formados e capacitados é importante considerar que, embora a empresa esteja realizando um processo seletivo, ela está igualmente passando pela mesma avaliação por parte do candidato.

Profissionais com experiência ampla, mesmo em busca de oportunidades, tendem a negociar de forma coerente sua contratação. Ao RH cabe a missão de tornar a empresa atrativa e fornecer elementos que despertem o interesse e o encantamento de determinados candidatos.

Contratar profissionais capacitados faz uma grande diferença no dia a dia de uma empresa. Esses colaboradores são capazes de produzir mais, se comprometer com o trabalho desenvolvido e manter um bom relacionamento com os colegas dentro do ambiente corporativo.

Por esse motivo, as estratégias de Recrutamento e Seleção têm evoluído: a atração e a retenção de profissionais qualificados contribuem para o crescimento das organizações.

## 2. Criação de redes de contatos

Um bom networking é muito mais importante que um banco de currículos desatualizado. Essa rede de contatos pode ser muito importante para a contratação de profissionais capacitados para trabalhar na sua empresa.

Esses contatos podem ser estabelecidos via LinkedIn, por exemplo, ou a partir de iniciativas próprias da empresa, como a criação de um fórum permanente para que os profissionais interajam entre si e demonstrem suas competências, mantendo um relacionamento de longo prazo com a organização.

### 3. Candidate Experience

Já dissemos que a IA beneficia as empresas em diversas etapas, acelerando o processo de recrutamento e tornando-o mais eficiente. Em contrapartida, os candidatos também podem ter uma experiência melhor com a agilidade no preenchimento do cadastro das vagas, podendo, inclusive, acompanhar a evolução de cada processo.

Os chatbots são recursos inteligentes que os softwares disponibilizam nas plataformas de Recrutamento e Seleção para auxiliar os candidatos com as perguntas mais frequentes. Dessa forma, ao obter as respostas o sistema já será parametrizado para conduzir o profissional às vagas que mais se adequam ao perfil.

Além de recorrer à tecnologia para encantar o candidato e convencê-lo de que a empresa é o melhor lugar para trabalhar, considere outros elementos importantes.

- identifique e construa a imagem profissional que a empresa procura;
- tenha uma marca forte que desperte a atenção e o interesse dos profissionais mais talentosos;
- a cultura da empresa diz muito sobre os valores que ela defende — torne-a visível;
- permita que os candidatos conheçam sobre a rotina e a experiência dos funcionários, para se sentirem motivados a fazer parte da equipe;
- use a internet a favor da marca otimizando os canais de buscas e pesquisas onde a marca da empresa tenha condições de estar em evidência;
- faça do feedback um aliado e interaja com os candidatos principalmente na devolutiva de uma negação. A postura da empresa manterá o candidato disposto a fazer parte da equipe, mesmo não sendo selecionado na ocasião.

### 4. Presença nas redes sociais

Não é (ou, pelo menos, não deveria ser) mais novidade que os recrutadores buscam, nas redes sociais, os perfis dos candidatos. Mas, a funcionalidade dessas ferramentas não deve ser restrita somente à busca por novos talentos.

Para aproveitar todo o potencial das redes sociais, crie páginas corporativas para o negócio, divulgue vagas e atraia profissionais qualificados. Esse relacionamento com as

peçoas agiliza o processo seletivo e aumenta as possibilidades de contratação de colaboradores que estejam de acordo com os ideais da empresa.

Outro aspecto que pode ser trabalhado diz respeito à promoção de conteúdos para que os usuários se identifiquem com a cultura e os negócios da companhia, e não somente com a oportunidade de acordo com o currículo.

É interessante, por exemplo, trabalhar vídeos ou lives, em que os funcionários mostram o seu dia a dia na empresa e a própria organização descreva sua missão, visão, valores, posicionamento no mercado, aproximando-se do candidato.

#### 5. Recrutamento e Seleção à distância

Além de aproximar a empresa dos profissionais por meio de redes sociais, sites e blogs, a internet permite que a companhia realize processos seletivos à distância, totalmente online. Esse tipo de procedimento é capaz de otimizar tempo e recursos.

Depois de finalizado o recrutamento, o profissional pode se deslocar até a sede ou trabalhar remotamente, dependendo das atividades e das exigências do cargo. É a evolução do home office, que traz benefícios tanto para o funcionário quanto para a empresa, que economiza.

#### 6. Aplicativos de Recrutamento e Seleção

As ferramentas virtuais se tornaram grandes parceiras do RH e prometem trazer cada vez mais novidades para o setor. O fato é que a modernização permitiu a otimização do trabalho do departamento de pessoal e tem garantido mais eficácia estratégica nos processos de Recrutamento e Seleção.

Os aplicativos são uma das alternativas para empresas que desejam eficiência nos processos de seleção. Por meio de um dispositivo móvel, o candidato em potencial pode procurar vagas abertas de acordo com o seu perfil profissional.

Por sua vez, a organização pode relacionar os currículos cadastrados na plataforma com as competências desejadas para um cargo em específico, garantindo uma compatibilidade maior entre eles.

Aliás, a tendência é que as organizações que têm esses aplicativos façam seleções cada vez mais especializadas. Isso porque, por meio deles, as empresas conseguem obter dados que são fontes de insights e permitem ser analisados por meio de indicadores predeterminados. Assim, ela consegue encontrar aqueles funcionários mais alinhados ao cargo.

## 7. Entrevistas por vídeo

Uma das tendências que tem revolucionado o trabalho do RH é o uso de entrevistas por vídeo. Com tecnologias cada vez mais especializadas, ficou mais fácil tanto para a empresa quanto para o candidato terem um processo seletivo eficaz.

Assim como nas videoconferências, a empresa obtém uma série de benefícios que favorecem o processo e o tempo destinado a ele.

Entre eles, destacamos o número maior de indivíduos que podem ser avaliados, a possibilidade de ter profissionais de outras localidades participando do processo seletivo, entrevistas que podem ser analisadas posteriormente, consideração de habilidades (como fluência de idiomas), estabelecimento de um padrão de comparação entre candidatos etc.

## 8. Employer Branding e Endomarketing

Os novos conceitos aplicados à gestão de pessoas vão de encontro à forma moderna de atrair talentos. Se antes, os profissionais se sentiam acuados diante da expectativa de conquistar uma vaga de emprego, as empresas agora precisam se preocupar com a imagem para se destacar no mercado.

A estratégia de employer branding visa à construção de uma imagem positiva da empresa para chamar a atenção de profissionais gabaritados, cuidando também da manutenção para reter os colaboradores talentosos já em atividade.

Todas as práticas têm impacto na percepção e experiência dos clientes, funcionários e profissionais, por isso, devem ser elaboradas de forma que alcancem a satisfação desses três grupos, cada um dentro da sua expectativa em relação à empresa.

Uma imagem é construída de forma global e generalizada — a anuência e o envolvimento de todos são fundamentais para a conceituação. O RH tem a missão de reunir pessoas e setores com o intuito de estimular um ambiente saudável e colaborativo.

Após recrutar novos talentos para sua empresa, é imprescindível gerir essas pessoas, e é aí que entra o endomarketing. Também conhecido como marketing interno, o endomarketing é o conjunto de estratégias de marketing voltadas para os funcionários de uma empresa.

Assim, é peça fundamental na gestão de pessoas de uma organização. Ele contribui para o aumento da satisfação e engajamento dos colaboradores, reduz a rotatividade e ajuda a atrair novos talentos.

A partir de ações como comunicação interna, *feedback* e reconhecimento, o endomarketing colabora para aumentar a satisfação dos funcionários de uma empresa, propondo medidas que facilitem a rotina de trabalho, melhorem o clima interno e identifiquem as necessidades do grupo de colaboradores.

Para isso, a área deve, obrigatoriamente, trabalhar em conjunto com o RH — o maior responsável pela gestão de pessoas em qualquer organização.

Os aprendizados que o setor responsável pelo Endomarketing possui podem ser *inputs* valiosos no Recrutamento e Seleção. Qual comunicação mais agrada os colaboradores? Como gostam de ser reconhecidos? Quais características da empresa que brilham os olhos dos funcionários?

Essas respostas podem ser diferenciais quando lembramos que vivemos uma Guerra por Talentos. Conseguir comunicar de forma eficaz uma marca forte no Recrutamento e Seleção pode ser o grande diferencial para uma empresa atrair a pessoa certa.

## 9. Big Data e People Analytics

Big Data trata-se de um termo genérico para soluções que permitem manusear grandes volumes de dados.

Elas abrem muitas possibilidades, como, por exemplo, varrer a internet em busca de informações sobre os candidatos a uma determinada vaga. A aplicação dessa quantidade gigantesca de dados no RH se conecta com outro termo que está em alta no setor: o People Analytics.

O Big Data é a matéria-prima do processo de People Analytics. Somente organizando e refinando esses dados encontrados é possível descobrir correlações.

E é justamente a análise dos números que permite identificar padrões e comportamentos. Quando analisamos o potencial disso no RH, isso significa encontrar respostas sobre como tornar profissionais mais eficientes, produtivos e motivados, por exemplo.

Um exemplo é que como Big Data no Recrutamento e Seleção, as empresas podem ter a oportunidade de descobrir tudo sobre seus candidatos, desde a sua colaboração em empregos anteriores até possíveis indícios de comportamento indevido nas redes sociais.

O conjunto enorme de dados de cada pessoa presente na internet ajudaria a evitar contratações de pessoas com histórico incompatível com o perfil desejado.

Dessa forma, People Analytics é capaz de indicar desde a temperatura ideal que o escritório deve ter para elevar a produtividade dos funcionários, até como correlacionar experiências de vida dos funcionários para encontrar a pessoa certa para uma vaga.

## 10. Machine Learning e Inteligência Artificial

Machine learning é um método de análise no qual são usados algoritmos que aprendem interativamente a partir de dados, transformando-os em informações estratégicas sem intervenção humana.

Essa ferramenta é capaz de fornecer insights, resolver problemas e prever tendências, tudo com base nos padrões fornecidos anteriormente. Dentro das novidades que estão entrando na rotina do RH, o machine learning é uma das que podem auxiliar no processo de contratação das empresas.

O machine learning também permite uma inversão na seleção de talentos, colocando o candidato como foco. Isso significa que a empresa pode definir o perfil ideal de funcionário para aquela função e, com base nesse modelo, fazer uma busca ativa por um profissional que atenda a essas especificidades, o que torna a seleção mais direta e objetiva.

Já com a inteligência artificial, os processos de recrutamento podem ser mais dinâmicos, ajudando na pré-triagem e também na filtragem de um perfil — por meio do cruzamento de informações — adequado a uma determinada vaga, reduzindo o tempo de fechamento.

Para conseguir todas essas funcionalidades para a sua empresa, contrate um software para Recrutamento e Seleção, ou ATS (Applicant Tracking Systems). Esses softwares trazem uma série de vantagens significativas, veja:

- Centralizam e organizam a informação sobre vagas e candidatos;
- Simplificam e agilizam tarefas manuais como a busca de candidatos e o envio de e-mails;
- Viabilizam o oferecimento de *feedback* após cada etapa do processo;
- Contribuem com a *Candidate Experience* dos potenciais contratados
- Permitem acompanhar os resultados de cada recrutamento e, assim, determinar melhorias necessárias;
- Oferecem visibilidade do processo de Recrutamento e Seleção para gestores e profissionais do RH.

Os softwares de Recrutamento e Seleção, dessa forma, podem ser poderosas ferramentas para gerar mais velocidade ao RH e liberar tempo para que ele atue de forma mais estratégica — e não para que seja substituído.

## Exemplos de Recrutamento e Seleção

Agora, você vai ver o que acontece quando uma empresa investe em modernizar seu processo de recrutamento. Destacamos 3 casos de sucesso!

### SingTel

A empresa SingTel, companhia de telecom de Singapura, enfrentava sérios problemas com recrutamento. Grande parte do problema era que suas três unidades de trabalho empregavam sistemas diferentes para gerenciar essa atividade, sendo que uma delas, na realidade, usava planilhas do Excel.

Com a adoção de um único sistema de Recrutamento e Seleção em todas as unidades de trabalho, a empresa pôde centralizar informações essenciais e, assim, adotar métricas claras em relação ao número, custo, tempo e à qualidade das contratações.

### Google e Facebook

Google e Facebook (assim como outras gigantes mundiais) recebem candidatos do mundo todo para suas vagas. Por isso, não é surpresa que façam um recrutamento inteligente utilizando recursos tecnológicos para conduzir as primeiras etapas do processo.

No Facebook, é feito um recrutamento online nas entrevistas iniciais, usando recursos de videochamada. No Google, um candidato a uma vaga de programador tem que compartilhar com o recrutador um arquivo do Google Docs com amostras de código, para que ambos possam visualizar o arquivo simultaneamente enquanto discutem o trabalho apresentado.

Não podemos questionar o sucesso dessas estratégias, que se reflete diretamente na equipe de ponta dessas empresas

## **2- GESTÃO DE PESSOAS**

Ao longo dos anos, percebemos mudanças significativas em relação à importância do colaborador nas organizações. Cada vez mais, os funcionários foram notados como indivíduos essenciais para o funcionamento de uma empresa.

Por isso, muitos direitos foram conquistados, que resultaram em benefícios, como o décimo terceiro, as férias remuneradas, o vale alimentação ou vale transporte, entre outros.

A satisfação do colaborador é algo trabalhado principalmente na modernidade, e surge da vontade do empregador de garantir um pleno desempenho deste funcionário.

Em vista disso, a estrutura organizacional evoluiu, e tarefas que eram ligadas ao setor de Recursos Humanos (RH) passaram a demandar mais atenção. Logo, um departamento dedicado somente a estratégias relacionadas à organização e seus funcionários foi criado.

Todas as características que citamos acima, são práticas da área de gestão de pessoas e, para que isso seja possível, inúmeros mecanismos foram desenvolvidos.

Os mecanismos envolvem diversos processos, como planejar os objetivos da empresa e quais são os funcionários que estarão envolvidos para o progresso dessa meta.

Por isso, é essencial que os membros da equipe de gestão estejam alinhados com os colaboradores, visando a satisfação de todos. Entende-se que os objetivos da empresa estejam de acordo com os objetivos pessoais e profissionais de cada funcionário.

Tudo isso, resultará em benefícios para a empresa e também aos seus colaboradores, garantindo bons resultados. No entanto, quando o assunto é gestão de pessoas, existem algumas recomendações a serem seguidas, e falaremos sobre elas nesse texto.

Aqui, também vamos explicar o que é gestão de pessoas, além de mergulhar nesse tema, falando sobre a importância da gestão, quais são os seus pilares e muito mais.

## O que é gestão de pessoas?

A gestão de pessoas está ligada a diversas práticas a serem aplicadas em uma organização para o seu funcionamento. Ou seja, é o ato de cuidar do colaboradores e garantir o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Na maioria das vezes, a empresa tem um time para focar somente nessas tarefas, e não sobrecarregar o setor de RH/DP, que precisam lidar com outras atividades mais burocráticas.

Nada adianta falar sobre gestão de pessoas sem mencionar os funcionários da organização. Essa prática não é apenas sobre as atingir as metas estabelecidas, mas também sobre garantir a qualidade de vida dos funcionários para que eles estejam satisfeitos em seus cargos.

As tarefas do time de gestão de pessoas devem focar em manter a produtividade e desempenho dos colaboradores da empresa. Só assim ele trará bons resultados. Funciona como uma fórmula:



Para que você entenda melhor, imagine que a empresa é um organismo vivo. Esse organismo vivo apresenta uma comunidade, e nesta comunidade temos os indivíduos que agregam para o desenvolvimento organizacional.

Se um indivíduo não estiver motivado para exercer suas atividades, afetará todo o sistema, portanto, cada pessoa é fundamental para o pleno funcionamento do organismo vivo.

E é aqui que a gestão de pessoas entra, pois foca no colaborador e entende quais são as suas necessidades.

Empresas que veem os seus colaboradores somente como profissionais, e não como seres em si, provavelmente não são adeptas aos processos de gestão de pessoas e enxergam a empresa como um sistema mecânico.

Investir nos colaboradores resulta em um olhar humanista sob essas pessoas, ultrapassando o estigma de que a organização se importa apenas com as funções que os funcionários exercem.

### **Breve histórico**

Atualmente, temos a noção de que o RH é essencial para o funcionamento pleno de uma organização. No entanto, muitas mudanças aconteceram para que o pensamento de hoje em dia fosse construído.

Tudo começou no século XIX, quando um setor foi criado devido a necessidade de organizar as informações de cada funcionário, como os seus horários ou faltas.

Naquela época, não existia a noção de planejamento e as responsabilidades dessa área eram voltadas na demissão e admissão de novos empregados.

A gestão de pessoas que conhecemos hoje foi aprimorada e definida por diversos nomes até chegar ao que é.

## **ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS**

No século XX, logo após a Revolução Industrial, o que mais chegava próximo a gestão de pessoas que conhecemos hoje era chamada de Gerente de Relações Industriais.

Esse profissional tinha a função de mediar os conflitos que aconteciam entre os empregadores e funcionários, além de chefiar este setor.

Entretanto, ainda havia uma noção dos empregadores de que o crescimento da empresa não dependia dos funcionários. No início de seu surgimento, o departamento de RH era conhecido como “carrasco”, pois sempre que algum funcionário era convocado a comparecer no local, certamente seria demitido.

Embora a área de relações industriais fizesse parte da empresa, ela não era vista como um setor em que os funcionários pudessem confiar e partilhar da experiência como colaboradores da empresa. Isso acontecia principalmente por conta da relação autoritária que havia entre ambos.

Ao decorrer dos anos, as organizações foram mudando, ganhando novos setores e adquirindo uma maior complexidade, graças ao movimento de relações humanas.

O modelo de administrar teve que deixar de lado o autoritarismo para implementar a relação humana entre os funcionários e o departamento.

Vários estudiosos renomados, como Frederick W. Taylor e Henri Fayol, dedicaram-se para desvendar melhores práticas que otimizassem o tempo de produção dos funcionários.

Os empregadores mudaram a mentalidade e perceberam que havia um custo acerca dos conflitos com seus funcionários e passaram a buscar soluções para eliminar qualquer desavença.

Com isso, as grandes empresas começaram a investir em pesquisas para melhorar a eficiência e garantir melhores resultados.

E foi nessa época em que o conceito de gestão de pessoas começou a surgir, aparecendo como Gerente de Recursos Humanos. O novo modelo sugeria que a ideia do RH seria preocupar-se com o funcionário e com suas necessidades.

Chegando aos tempos atuais, os profissionais de gestão de pessoas e RH fazem parte como colaboradores e inclusive são responsáveis pelo apoio em processos de mudanças. Vale ressaltar que o papel que desempenham é fundamental para a administração das empresas.

### **Qual é a função e objetivo da gestão de pessoas?**

A gestão de pessoas tem a função de garantir uma administração eficiente para atingir os objetivos da empresa. E, para isso, deve lidar com os aspectos internos e externos que influenciam nessa prática.

Dessa forma, a equipe responsável pela gestão precisa focar em alguns objetivos para assegurar que todos da empresa estejam comprometidos a atingir as metas designadas.

Os objetivos são muitos, mas aqui já podemos ressaltar a capacitação e motivação dos funcionários.

Essas atitudes resultarão em benefícios para a empresa e um exemplo disso é a vantagem competitiva em relação aos concorrentes da empresa.

Se a sua empresa tem uma equipe produtiva e implementa processos internos de desenvolvimento pessoal, certamente as suas metas serão atingidas e você estará à frente de outras empresas do mesmo segmento que o seu.

Viu só como a gestão de pessoas pode ser uma grande aliada da sua organização?

Nos próximos tópicos vamos falar um pouco mais sobre a importância da gestão de pessoas para a empresa e também para os seus colaboradores.

Acompanhe!

## Como a gestão de pessoas pode ser benéfica para a empresa?

Se você cuidar da sua equipe, a sua equipe irá cuidar da sua empresa. Esse ciclo só irá trazer resultados positivos para a organização e seus colaboradores.

Como vimos ainda nesse texto, o aumento da produtividade tem relação direta com a motivação.

Quando os colaboradores estão engajados e motivados com as suas funções, as tarefas serão cumpridas, alcançando uma equipe de alta-performance.

Ao aplicar as técnicas de gestão, é possível melhorar o desempenho dos profissionais e, conseqüentemente, potencializar os resultados da empresa.

Dentre outros benefícios, também podemos citar:

- Atrair talentos certos para determinada posição;
- Mapear os projetos e saber definir o funcionário correto para desempenhar a função e atingir as metas;
- Aumento de competitividade da organização em relação aos concorrentes;
- Atingir o missão, valores e visão da empresa.

Outro ponto importante de destacar são as diferenças de personalidade e conhecimento que enriquecem o ambiente de trabalho.

Veja, o aprendizado que o colaborador adquire durante os anos na empresa, também é patrimônio da organização e resulta na troca entre os funcionários.

Quanto mais informações são trocadas, sejam ideias, sugestões ou conhecimento, o ambiente de trabalho se torna um local mais agradável e rico.

Tudo isso resulta em uma boa cultura organizacional e garante a satisfação dos colaboradores. E, como você viu neste tópico, gera resultados.

No próximo tópico, você vai descobrir a importância da gestão de pessoas para os colaboradores.

## **Qual a importância da gestão de pessoas para os colaboradores?**

Com uma gestão de pessoas eficaz, é possível garantir também a qualidade de vida dos colaboradores, além de uma boa gestão de benefícios.

Dessa forma, entende-se que é importante sempre extrair o melhor de seus funcionários e garantir a sua qualidade de vida no aspecto profissional e pessoal.

Com essas informações, acho que você já tem um panorama de como a gestão de pessoas pode garantir vantagens para a organização como um todo, não é mesmo?

Agora, você sabe quais são os 5 pilares da gestão de pessoas? Conheça a seguir!

## **Conheça os 5 pilares da Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas é algo estudado por diversos especialistas, com a intenção de agregar aos processos internos e encontrar soluções eficazes para as empresas. Ela é constituída por 5 pilares:

1. **Motivação;**
2. **Comunicação interna;**
3. **Trabalho em equipe;**
4. **Gestão por competência;**
5. **Treinamento e desenvolvimento.**

Veja mais sobre cada um deles.

### **Motivação**

Garantir que os colaboradores estejam motivados em relação ao trabalho é de suma importância. Afinal, ninguém quer trabalhar em um ambiente onde se sente desmotivado, com a sensação de que não pertence àquele local.

Por isso, cada colaborador precisa saber qual é o seu papel dentro da organização.

Além disso, o líder responsável deve sempre oferecer feedbacks construtivos e afirmar a importância deste funcionário para a empresa, ressaltando o valor que ele tem para a equipe.

A gestão de pessoas tem um papel fundamental na motivação dos colaboradores, pois também realiza a manutenção da cultura organizacional. Isso, em busca de garantir que a missão, visão e valor da empresa estejam sempre de acordo e fortaleçam as equipes. Estabelecer algumas práticas auxiliam quando o assunto é a motivação de seus colaboradores. Uma dica importante é adotar uma jornada de trabalho flexível para os funcionários.

Veja, em uma organização, nem todos os funcionários de uma equipe precisam seguir a mesma escala de trabalho. Muitas vezes, eles possuem funções diferentes, portanto, não precisam estar na empresa nos mesmos horários.

Com a jornada de trabalho flexível, cada colaborador pode cumprir seus horários de forma diferente. No entanto, tudo isso deve estar registrado no contrato de trabalho a partir de um acordo entre empregador e funcionário.

Com a adoção desta prática na empresa, os colaboradores poderão conciliar a sua vida profissional e pessoal da melhor forma.

Um exemplo disso são as pessoas que têm filhos, pois poderão adaptar seus horários para deixar os filhos na escola antes de iniciar sua jornada, por exemplo, sem que isso impacte na sua vida profissional.

### **Comunicação interna**

A comunicação interna acontece dentro da empresa, direcionada aos funcionários. Algumas pessoas ainda pensam que essa técnica é um processo que deve ser aplicado somente para empresas grande e isso é um grande erro.

A falta de comunicação entre a equipe limita a proximidade e envolvimento dos colaboradores. Por conseguinte, isso ocasiona na falta de comprometimento organizacional, desmotivação e baixa produtividade.

A equipe responsável pela gestão de pessoas deve garantir uma comunicação interna bem estabelecida. Assim como a comunicação mercadológica, as formas de comunicação internas são relevantes para a empresa.

Tudo isso envolve os líderes das equipes também, e como eles conduzem ou não os feedbacks e as orientações para a sua equipe.

A implementação da comunicação interna em uma empresa garante uma série de benefícios, como o sentimento de pertencimento do colaborador, que se sentirá parte da organização. Isso, faz com que ele se sinta motivado.

Viu só como os pilares da gestão de pessoas têm ligações e dependem um do outro para serem eficientes?

Uma das técnicas que podem ser usadas para melhorar a comunicação interna da sua empresa é a criação de um canal no qual os colaboradores possam se comunicar.

Nesse canal, os colaboradores poderão encontrar colegas que têm o conhecimento que necessitam para um determinado projeto ou tarefa.

Imagine uma empresa de tecnologia na qual existem diversos cargos e funções, desde genéricos até especialistas.

Todas essas pessoas precisam se comunicar para que estejam alinhadas, certo? Isso pode ser feito também através de uma plataforma digital – exclusiva da empresa – onde possam trocar experiências, dúvidas ou projetos.

Com o apoio de uma ferramenta digital, todos os funcionários podem cadastrar as suas habilidades e áreas de conhecimento.

Dessa forma, no momento em que um colaborador precise da ajuda de alguém que seja especialista em Marketing, por exemplo, basta buscar na plataforma o que necessita.

Em seguida, o colaborador que precisa de auxílio irá encontrar uma lista com todos os funcionários que marcaram experiência nesse segmento, entrar em contato com algum e ter as suas necessidades naquela área de conhecimento atendidas.

Outra técnica de comunicação interna relevante é a divulgação de práticas importantes, que irão otimizar os processos e gerar mais produtividade, conhecimento e resultados para a organização.

Essa prática garante que vários benefícios venham atrelados à otimização de processos. Vamos explicar mais sobre isso.

Quando uma organização possui uma comunicação eficiente entre si e métodos objetivos bem definidos, há uma clareza e facilidade dos funcionários executarem suas funções corretamente.

Por exemplo, ainda utilizando uma empresa de tecnologia, na qual possui uma plataforma com várias informações consolidadas, dicas e métodos que os funcionários podem estar consultando para executar suas respectivas funções.

Dessa forma, traz melhores resultados para a organização.

### **Trabalho em equipe**

Quando um determinado grupo busca por uma solução em conjunto, haverá a troca de conhecimento e eles chegarão a uma conclusão mais aprimorada e adequada. É aquele famoso ditado: “Duas cabeças pensam melhor que uma”.

Com isso, entende-se que o trabalho em equipe no mundo corporativo acontece quando um grupo de funcionários se une para executar determinada função. Devido a essa união, as soluções e práticas desenvolvidas são muito mais completas do que se o colaborador tivesse feito sozinho.

Os times de uma empresa precisam estar alinhados, e isso depende de boas práticas, como uma cultura organizacional nítida.

Mas, principalmente, é importante que os times tenham líderes que estejam aptos para preparar os profissionais e orientá-los da melhor forma. Um líder tem a função de designar tarefas, planejá-las e garantir os resultados.

Para saber se uma equipe está trabalhando em conjunto, você deve questionar se todos os colaboradores possuem os mesmos objetivos e metas.

Caso os seus funcionários não tenham objetivos ou não estejam de acordo com esses pontos, é importante repensar a gestão dessa equipe.

Será que o líder está fazendo um bom trabalho? O que falta para garantir a cooperação de todos os membros da equipe?

### **Gestão por competência**

A gestão por competência representa uma série de habilidades e conhecimentos definidas pela empresa. Com isso, os novos talentos e funcionários devem adquirir essas habilidades e conhecimentos para alcançar o objetivo da empresa.

Os objetivos da empresa podem ser desde atingir sua missão, visão e valores, até garantir a finalização de uma meta ou projeto.

Implementadas através de uma estratégia institucional, a gestão por competência envolve processos como o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, programas de carreira dentro da empresa.

Agora, o que são as habilidades e conhecimentos? Para que você entenda melhor, antes vou explicar o que é cada uma dessas competências avaliadas.

- **Habilidades:** são técnicas definidas pela organização e utilizadas por cada cargo para que estejam aptos para desenvolver as tarefas necessárias. Isso pode ser desenvolvido a partir de um documento de descrição de cargos, por exemplo;
- **Conhecimentos:** está relacionado a informação que um colaborador precisa ter para saber como realizar suas atividades na empresa.

Tudo isso garante que o funcionário entenda quais são as suas responsabilidades e como pode desenvolvê-las, a partir das definições geradas pela gestão de competências.

Assim, o profissional vai se encaixar nas competências, oferecendo vantagens competitivas para a empresa. Assim, a organização estará preparada para atingir seus objetivos.

### **Treinamento e desenvolvimento**

Esse pilar propõe capacitar o colaborador e receber um retorno significativo para a empresa a partir de todas as competências que esse indivíduo possui.

Focar no treinamento e desenvolvimento do funcionário é algo que agrega muito a uma empresa. Essa prática garante que todos os funcionários estejam aptos para enfrentarem eventuais mudanças no ambiente interno.

Uma tática certa para isso é quando a empresa apresenta uma bolsa-auxílio para pós-graduação ou cursos relacionados ao cargo do colaborador. Outra dica, é promover feiras de inovação e eventos para aproximar as ideias das pessoas.

Existe um conceito chamado *brainstorming* que parte da ideia de uma dinâmica em grupo para explorar o potencial criativo do grupo ou de um indivíduo.

Pois, quando compartilhamos nossas ideias, falamos em voz alta e escutamos opiniões, podemos melhorar essas ideias, aprimorar e visualizar a partir de outra perspectiva.

A promoção de eventos traz o contato entre os colaboradores que, em suas discussões, podem estar trazendo uma inovação para a organização.

### **Outros pontos importantes na gestão de pessoas**

Já vimos como os 5 pilares da gestão de pessoas são fundamentais para uma empresa ser bem sucedida e competitiva no mercado.

Além dos pilares que apresentamos, ainda existem outras práticas que são muito utilizadas pelos gestores dessa área.

Nos próximos tópicos você verá quais são os outros pontos importantes da gestão de pessoas e como cada um deles pode ser implantado na sua empresa. Confira!

## **Gerenciamento de mudanças**

Mudanças acontecem em qualquer local e as organizações não ficam fora disso. No entanto, elas podem afetar a vida profissional e pessoal dos trabalhadores, dependendo do que foi proposto.

Em vista de que essas mudanças não causem um grande impacto aos colaboradores, é importante que a gestão de pessoas tenha um programa de gerenciamento de mudanças eficiente.

Assim, as mudanças serão implementadas corretamente, sem que afete a produtividade e desempenho das equipes. Dessa forma, são desenvolvidas diversas formas de abordagens para garantir que os objetivos das mudanças sejam concluídos sem muito transtorno.

Vamos apresentar algumas técnicas a seguir que fazem parte deste processo. Veja:

### **1. Crie um senso de urgência**

É essencial que o líder responsável pelo gerenciamento de mudanças saiba envolver os colaboradores que farão parte da nova estratégia.

Por isso, é importante que todos que sejam afetados, independente da hierarquia, saibam os motivos das alterações e compreendam o porquê da urgência. Isso irá causar uma comoção nos funcionários, pois eles ficarão motivados e interessados em participar disso.

### **2. Visão de mudança**

Desenvolva uma forma clara para que todos compreendam quais são os seus objetivos dentro do prazo definido. Esse plano de comunicação deve ser feito com cuidado, e só exposto no momento de comunicar aos que fazem parte da mudança.

Além disso, é importante que o líder saiba o que está fazendo e realmente acredite na ideia proposta. Afinal, uma mudança só deve ser imposta se realmente for efetiva e condizente com os valores da empresa.

### **3. Elabore metas de curto prazo**

Como você já deve ter percebido, a motivação dos colaboradores é de suma importância para que as metas sejam cumpridas.

Criar metas de curto prazo faz com que os responsáveis fiquem mais engajados e incentivados com o processo de mudança.

Quando um colaborador cumprir a meta, comemore os objetivos que ele alcançou. Outra dica é oferecer recompensas para que todos atuem a favor da mudança proposta.

### **4. Consolide as mudanças**

Por mais que o prazos estabelecidos sejam curtos, as mudanças demoram um longo tempo para que sejam de fato implementadas na empresa.

Em vista disso, o líder responsável por esse processo deve garantir que essa mudança seja concluída, para que possa ser consolidada.

Uma organização deve sempre estar aberta a esse tipo de situação, pois a busca por melhorias é constante nesse âmbito.

Agora que você tirou as suas principais dúvidas sobre o gerenciamento de mudanças, no próximo tópico vamos falar sobre a qualidade de vida no ambiente de trabalho!

### **Qualidade de vida no trabalho**

A qualidade de vida no trabalho é um termo utilizado para enfatizar melhorias nas condições de trabalho, assegurando a satisfação dos colaboradores em relação aos seus cargos e atividades.

Esse termo ganhou relevância nos Estados Unidos, mais especificamente na década de 70, devido a um movimento que propunha integrar os interesses da organização e seus colaboradores para diminuir os conflitos.

Após passar por diversas mudanças e melhorias, o setor de RH passou a incluir essa questão como um requisito e não mais como um extra. Atualmente, a qualidade de vida no trabalho é algo de extrema relevância que pode levar um novo talento a rejeitar determinados cargos dependendo do programa de benefícios incluso na vaga.

Você sabe quais critérios podem ser incluídos na sua empresa para garantir a qualidade de vida no trabalho dos funcionários?

Separamos alguns abaixo, seguindo as definições a partir do modelo de Walton (1973):

- **Compensação justa e adequada:** envolve a garantia de igualdade salarial interna e de acordo com o mercado de trabalho atual;
- **Condições de trabalho:** jornada de trabalho flexível, local de trabalho seguro e apto para os funcionários
- **Uso e desenvolvimento de capacidades:** dar autonomia ao funcionário e garantir um gerenciamento por competência eficaz;
- **Oportunidade de crescimento e segurança:** plano de carreira bem definido em vista de oferecer estabilidade ao colaborador;
- **Integração social na organização:** implementar a diversidade na empresa, eliminando preconceitos e qualquer tipo de atitude antiética na organização;
- **Constitucionalismo:** seguir as leis acerca da constituição brasileira e CLT, e assegurar que estejam sendo cumpridas;
- **Trabalho e espaço total de vida:** garantir que o colaborador tenha tempo hábil para o seu lazer a partir de horários de jornada plausíveis;
- **Relevância social do trabalho na vida:** responsabilidade social da empresa e sua imagem acerca das atividades trabalhistas.

## **Cultura e clima organizacional**

Se você é um leitor frequente do nosso blog, já deve ter lido por aqui algo relacionado a cultura organizacional da empresa e a importância desse tema. A cultura e clima organizacional refletem diretamente no comportamento das pessoas.

De acordo com Pettigrew (1979), a cultura organizacional é baseada em “um sistema de significados público e coletivamente aceitos para um dado grupo, em um certo período de tempo”.

Em suma, é a forma de pensar e agir de uma empresa e isso irá guiar os colaboradores.

Portanto, se a organização, ao ser fundada, é ética e preza alguns valores, os talentos contratados possuem valores semelhantes. Dessa forma, entende-se que está ligada a visão, valores e missão de uma empresa.

E, para que a cultura e o clima sejam bem estabelecidos, é preciso entender quais são as metas e objetivos da empresa para que a visão, valores e missão estejam alinhados com as estratégias propostas.

Você sabia que existem alguns tipos de cultura organizacional?

Pois é! Cada tipo apresenta uma orientação diferentes para a cultura estabelecida.

Por exemplo, se a cultura organizacional foi orientada a partir das funções, todas as funções são bem estabelecidas e coordenadas entre si, a partir de regras ou procedimentos.

Já se for orientada por pessoas, a empresa irá valorizar a individualidade de cada colaborador, incentivando a criatividade e originalidade para contribuir nos projetos.

Outro exemplo é a cultura orientada por equipe que, diferente da orientada por pessoas, tem foco principal no perfil colaborativo da equipe, prezando relacionamentos positivos entre os colegas do time.

Interessante, não é mesmo?

### **Principais dúvidas sobre gestão de pessoas**

Agora você já viu todos os pontos importantes sobre a gestão de pessoas e sabe o que significa cada um deles. Porém, sabemos que ainda existem muitas dúvidas quando o assunto é gestão de pessoas.

Por isso, a seguir vamos esclarecer os seus questionamentos acerca deste assunto. Vamos lá?

#### **Quais são os principais desafios do RH na gestão de pessoas?**

Os desafios relacionados à gestão de pessoas geralmente tem a ver com a implantação de todos os pilares e processos que apresentamos ao longo da sua leitura.

Algumas práticas precisam de investimento financeiro e de pessoal, ou seja, você precisará de um gestor de pessoas que irá liderar todo o serviço de gestão de pessoas.

Por exemplo, se você deseja inovar a cultura organizacional, precisa ter cuidado para garantir que os valores positivos enraizados não se percam. Caso contrário, a organização irá perder a sua essência e harmonia que fez com que chegasse onde está.

Por isso, atente-se! É necessário ser cauteloso nas mudanças propostas pela gestão.

Como você percebeu, são muitas as tarefas que não cabem ao setor de RH executar, por isso, é essencial ter uma pessoa ou equipe dedicada a essas tarefas.

#### **Qual a diferença entre gestão de pessoas e a área de Recursos Humanos?**

A gestão de pessoas constrói uma relação de humanidade entre a empresa e os seus colaboradores. Assim, enxerga cada funcionário como um ser fundamental e que agrega conhecimento e valor para a organização.

Já o RH, tem a responsabilidade de desenvolver técnicas para o treinamento, desenvolvimento, manutenção destes funcionários. Por consequência, essa área está relacionada aos processos administrativos e burocráticos.

### **Como o RH está ligado à gestão de pessoas?**

Como você viu no último tópico, a gestão de pessoas e a área de RH não possuem as mesmas funções.

No entanto, as duas áreas estão conectadas. Vamos explicar.

Entende-se que a gestão de pessoas tem a função de valorizar os profissionais, já o RH lida com os mecanismos ou técnicas que estes profissionais utilizam. Simples, não é mesmo?

### **Como ter uma boa gestão de pessoas na minha empresa?**

Uma boa gestão de pessoas só é eficiente se estiver atrelada a um bom líder e a ideia de que nosso mundo está em constante mudança. A liderança é um processo mútuo de relacionamento entre o gestor e seus colaboradores.

O gestor deve ter o poder de influenciar positivamente os seus liderados e, para isso, devem possuir diversas características comportamentais que podem ser desenvolvidas.

Sem um líder que saiba orientar as pessoas a partir das estratégias, a empresa como um todo não irá conseguir atingir as metas estabelecidas. É o gestor que irá coordenar, motivar e garantir o desenvolvimento dos funcionários.

Uma boa dica é investir nos líderes, a partir de treinamentos e programas para o desenvolvimento da liderança. Com isso, a sua empresa vai estar segura de que as habilidades e técnicas desse profissional são eficazes e estão alinhadas com a organização.

Outro tema que aborda uma boa gestão de pessoas, é estar apto para mudanças. Muitas empresas ainda atuam em modelos tradicionais.

É preciso entender que diversas práticas, antes eficazes, são arcaicas e não surtem resultado na nova geração de talentos que está ingressando no mercado de trabalho.

### **Quais as ferramentas de RH que auxiliam na gestão de pessoas?**

As ferramentas aplicadas para ajudar no trabalho da gestão de pessoas podem envolver práticas ou aplicativos digitais.

A tecnologia é uma excelente aliada dos processos e práticas da gestão de pessoas. Isso, pois as ferramentas desenvolvidas atualmente são capazes de otimizar o tempo destas tarefas.

Assim, a equipe responsável estará apta para executar outras funções. Hoje em dia, existem diversas plataformas que podem auxiliar a sua empresa nesses quesitos.

Muitas empresas oferecem o serviço de **avaliação para mapear o perfil comportamental do novo talento**. É bem simples: quando um candidato aplica para determinada vaga, é possível enviá-lo um teste durante o recrutamento.

Esse teste irá indicar quais são as suas motivações, se apresenta um perfil mais analítico ou não, como irá agir durante a tomada de decisões, etc.

Todas as suas respostas são computadas e podem ser analisadas pelo recrutador, vendo se o candidato tem similaridade ou não com a cultura organizacional.

### **Conclusão**

A gestão de pessoas é de suma importância para as empresas. O gestor responsável por essa área gera mudanças e faz com que a sua empresa cresça e evolua em conjunto com os seus colaboradores.

Tudo isso acontece com o apoio de políticas e práticas aplicadas de uma forma estratégica para garantir a colaboração eficaz de todos os funcionários.

## **ASSISTENTE DE RECURSOS HUMANOS**

Os principais objetivos da gestão de pessoas são: motivar os colaboradores, garantir uma comunicação interna eficiente, entrosamento e trabalho em equipe, gerir a partir de competências e incentivar o treinamento e desenvolvimento constante dos profissionais.

Nesse texto, você teve acesso a um conteúdo completo relacionado a gestão de pessoas. Vimos o que é essa prática, qual a sua importância e benefícios para a empresa e seu colaborador.

Além disso, também falamos sobre os pilares da gestão de pessoas e explicamos detalhadamente cada um deles.

**REFERÊNCIAS**

<https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao><acesso em 16/03/2022>

<https://www.pontotel.com.br/gestao-de-pessoas/><acesso em 16/03/2022>