

# Introdução



## O que é Recrutamento e Seleção?

De forma resumida, Recrutamento e Seleção é uma das áreas do departamento de Recursos Humanos, responsável pela atração e alocação dos candidatos nas vagas disponíveis, de acordo com as competências técnicas e comportamentais exigidas para as oportunidades profissionais ofertadas.

A área é de muita importância e tornar o setor de Recrutamento e Seleção da sua empresa mais estratégico é essencial para obter resultados positivos. Isso porque, a empresa não pode ignorar a relevância e influência da tecnologia e da internet não só para o R&S como para o RH como um todo. Mas o que a internet tem a ver com isso? Na verdade, tudo!

Uma das principais mudanças que a internet nos trouxe é a troca de poder do **entrevistador**, para o **entrevistado**, ou seja, da **empresa** para o **candidato**. Hoje, graças à internet, o candidato já vem para um processo seletivo munido de informações, isto é, ele já sabe como é trabalhar na empresa, a cultura organizacional, o que os funcionários ou ex funcionários pensam sobre a organização, dentre outras tantas informações valiosas. Ou seja, o candidato já escolheu — olha a migração de poder aí! — a empresa antes mesmo de seguir para a primeira entrevista. Com isso, as companhias começaram a ter que se preparar ainda mais para **atrair** esses candidatos, e é daí que surge a

necessidade de toda empresa trabalhar a sua marca empregadora (*employer branding*), conceito que falaremos mais a fundo mais pra frente neste mesmo artigo.

Uma pesquisa realizada pelo LinkedIn, sobre as tendências de recrutamento no Brasil em 2016, revela que 68% das empresas entrevistadas valorizam e vêm a marca empregadora como uma prioridade. Além disso, ainda de acordo com o levantamento realizado pelo LinkedIn, 75% das empresas acreditam que as redes sociais profissionais online são as plataformas de divulgação de marca empregadoras mais eficazes, seguidas pelo site da empresa (57%) e pelas mídias sociais (54%).

## Contexto do Recrutamento e Seleção no RH

O departamento de Recrutamento e Seleção constitui uma parte essencial da área de **Recursos Humanos** das empresas atualmente. Diferentemente do que acontecia no final do século XX, a área de RH passou de um simples departamento de pessoas para um dos grandes **motivos de sucesso das organizações**, o que fez com que acontecessem mudanças ao longo desse período. Investimentos mais altos na área e uma atenção muito maior por parte dos diretores das empresas são exemplos claros de um novo *mindset*. Uma prova disso é a resposta dos CEOs de grandes organizações quando perguntados sobre o produto de sucesso das suas empresas: as pessoas!

O investimento em práticas e iniciativas no departamento de R&S é o primeiro passo para que a empresa tenha um diferencial em relação ao mercado. Mas, para o Recrutamento e Seleção se tornar de fato um diferencial competitivo, é necessário um engajamento entre todo o departamento de Recursos Humanos (RH), do qual é função equilibrar as metas da empresa e dos colaboradores.

É importante ressaltar que, diferentemente do que grande parte das pessoas pensam, recrutar e selecionar colaboradores para a empresa envolve etapas muito complexas e precisam estar alinhadas com a **cultura organizacional**.

O processo de Recrutamento e Seleção deve ser bem planejado e revisto quantas vezes for preciso, para que esteja de acordo com o contexto e momento vivido pela empresa. Além disso, o recrutador deve estar atento a algumas questões importantes e intrínsecas ao processo, como: **altos custos com turnover, desmotivação dos colaboradores, e baixa produtividade**.

Se a **função do gestor de RH é garantir a eficiência** do departamento, deve haver bons níveis de trabalho em equipe, mais cooperação e consulta contínuas entre os gerentes de linha e o gerente de Recursos Humanos.

No caso do Recrutamento e Seleção, é importante que o responsável pelo departamento esteja sempre em harmonia com todo o RH, uma vez que é de **responsabilidade do R&S** o primeiro e mais importante passo para a **entrada de bons e motivados colaboradores** na organização.

Em resumo, depois de recrutados e selecionados, os **novos funcionários** da empresa devem passar por um **processo de adaptação**, principalmente para estarem 100% alinhados com a **cultura organizacional**. O RH têm a missão de auxiliar os profissionais e avaliar o desempenho nas novas funções.

Geralmente, nas menores empresas, o R&S costuma ser feito por apenas um gerente responsável pelo departamento e pela contratação dos funcionários. Já nas grandes organizações, vários recrutadores conduzem o processo inicial — como a triagem e as primeiras entrevistas —, e encaminham os melhores candidatos para o gerente, que vai tomar as decisões finais.

Os profissionais de RH devem ter em mente que um processo de **Recrutamento e Seleção eficiente** pode garantir melhores resultados para a empresa e permitir que ela **ganhe dinheiro, salve dinheiro e reduza custos**. Além disso, a qualidade dos produtos e dos serviços tende a ser infinitamente superior quando realizados por profissionais contratados por um processo de Recrutamento e seleção rigoroso e pela capacidade da empresa de reter os talentos. **Resultados financeiros** tendem a ser mais positivos, quando as melhores pessoas são identificadas durante o processo de R&S, contratadas, treinadas e retidas.

## O que faz a área de Recrutamento e Seleção?

A área de Recrutamento e Seleção é responsável por quatro grandes atividades: **ATRAIR, TRIAR, SELECIONAR** e **CONTRATAR** candidatos. Parecem tarefas simples, mas estão longe de ser!

Como recrutar melhor?

O mais fácil, e o que vemos com muita frequência no mercado, são empresas recrutando para preencher as vagas com a maior rapidez possível, e não necessariamente com os melhores candidatos para a posição oferecida. Portanto, recrutar melhor, em poucas palavras, significa: *contratar o melhor candidato para a sua vaga, com o perfil mais adequado para aquela função ou o candidato com mais probabilidade de performar dentro da empresa.*

## Consequências de recrutar melhor

Qual o segredo de qualquer empresa? É ter as pessoas certas nos lugares certos. As pessoas que cultivam uma cultura fazedora e vencedora e que entreguem as metas estabelecidas. A porta de entrada das pessoas em qualquer empresa é o processo de recrutamento e ter este processo bem desenvolvido e estratégico, por consequência, está diretamente ligado ao sucesso da empresa.

### **Profissionais de Recrutamento**

Trabalhando na área de Recrutamento e Seleção, temos alguns perfis de colaboradores que assumem diferentes papéis, são eles: recrutador, business partner e headhunter.

#### Quem é o Recrutador

O recrutador é aquele profissional da área de Recursos Humanos, que é responsável, como o próprio nome já diz, por recrutar profissionais para trabalhar na sua empresa. O recrutador, mais do que qualquer outra pessoa, sabe quem é o profissional ideal para trabalhar na empresa e, especialmente em cada área dela. Digo isso porque ele sabe qual é a cultura da empresa e quais são as competências e características que o candidato deve ter para se adaptar à ela. O recrutador trabalha em parceria com o requisitante da vaga, isto é, com o gestor da área que o novo profissional ficará alocado. É importante que este trabalho seja realizado em conjunto, pois o gestor da área é a pessoa que vai dizer quais são os requisitos técnicos que o recrutador deve buscar no candidato. Ele será cobrado, na maioria das empresas, por preencher as vagas rapidamente e com qualidade. As contratações, posteriormente, podem ser avaliadas através do Índice de Turnover. Um turnover voluntário alto, em geral, representa uma má contratação, isto é, estão contratando o profissional que não era a melhor opção, seja por falta de experiência, por falha nas competências ou diferença entre sua cultura e a da empresa.

#### O objetivo do Business Partner

Como o nome diz, ele é um parceiro de negócios, cuja função é estreitar a relação e assegurar a assertividade do negócio, impulsionando resultados.

Empresas que optam por trabalhar com Business Partner, tem como objetivo aproximar o RH do negócio da empresa. Este profissional, além de ser especialista em Recursos Humanos, é especialista no negócio, o que traz

inteligência para o processo. É a pessoa que vai entender as necessidades do negócio e fazer a intersecção com o departamento de Recursos Humanos.

Os mais tradicionais, atuam atendendo as demandas de RH e canalizando para as áreas especialistas. Em empresas menores, os Business Partners atuam em mais de um negócio, tendo um papel mais genérico.

Em alguns casos, ele chega até a fazer o processo de Recrutamento em Seleção, o que transforma também o Business Partner em um especialista de recrutamento da área.

### O papel do Headhunter

A palavra Headhunter vem do inglês, “caçador de cabeças” (que não é dos melhores nomes, cai entre nós!). É um profissional contratado para encontrar um talento e para localizar indivíduos que atendam aos pré requisitos que a empresa solicita para aquela vaga. Para isto, ele pode ir atrás de profissionais da sua rede de contatos, assim como pode fazer propostas aos profissionais de outras empresas, até mesmo de empresas concorrentes.

O headhunter deve conhecer muito bem a empresa para a qual está recrutando, pois faz parte do papel dele realizar o primeiro filtro de alinhamento técnico e cultural. É um profissional muito bem pago, sendo contratado, geralmente, para posições difíceis de serem preenchidas ou com habilidades técnicas e experiências muito específicas.

Diferente do Business Partner, os headhunters em geral não vem da área de Recursos Humanos, eles vem das áreas de especialização deles. Sendo assim, cada um deles é especialista em contratar para uma área de atuação. Essa experiência de negócio no mercado em que atua é muitas vezes o grande diferencial do headhunter, pois ele consegue não só falar de recrutamento, mas do próprio negócio de igual para igual com o gestor da vaga.

Para ajudar a valorizar sua carreira de recrutador, criamos a **Certificação em Recrutamento e Seleção da Kenoby!** Realize um dos treinamentos usados

para formar nossos especialistas e esteja ainda mais capacitado para atuar no mercado e tornar o recrutamento da sua empresa ainda mais assertivo.

## **Maturidade do Recrutamento**

O Recrutamento e Seleção da sua empresa pode alcançar três níveis: *Beginner*; *Intermediate*; *Expert*. Entretanto, antes de entrarmos mais a fundo em cada um dos níveis, é importante comentar sobre o momento certo de se avançar com o R&S da sua empresa, ou seja, torná-lo mais estratégico.

Um fato muito comum entre as áreas de Recursos Humanos das empresas é adotar as mesmas práticas de R&S de algumas organizações consideradas “modelo”, por terem sucesso e serem líderes de mercado. Porém, apesar de parecer uma prática interessante, ela está equivocada, pois uma empresa não pode dar um passo maior do que as pernas, ou seja, ela não pode, por exemplo, querer realizar entrevistas por competências e não ter as competências exigidas pela empresa definidas.

Identificar o grau de maturidade da sua empresa é de extrema importância, mas, ao contrário do que parece, não é uma tarefa tão simples e, diferentemente do que muitas pessoas pensam, ela não tem relação com o tamanho da organização e muito menos com o tamanho do RH. Segundo Henri Vahdat, da Deloitte, em **entrevista concedida para a Exame**,

“empresas maduras são aquelas que compreendem que, por trás dos resultados financeiros, que são apenas indicadores de chegada, há uma série de outros investimentos, como o relacionamento com clientes, a ampliação da capacidade de inovação, a melhoria de políticas e processos internos e o crescimento e o desenvolvimento da organização. Nessas empresas, o capital humano é percebido como o principal fator para geração de valor presente e futuro”.

Agora que entendemos sobre quando tornar uma empresa mais madura em seus processos de R&S, vamos falar sobre os níveis que ela pode atingir.

### *Nível beginner* no R&S

O primeiro nível, *beginner*, é referente às empresas que ainda têm um nível de maturidade baixo e, na maior parte das vezes, engloba organizações que possuem a maioria de seus colaboradores de classe operacional. Esse nível inclui empresas que recebem currículos impressos e que, quando recebem de forma digital (ex. email), imprimem e fazem a triagem de forma física. O banco de talentos, ou seja, onde ficam guardados os currículos que podem

ser reaproveitados, ficam em um arquivo físico, e nesses currículos os recrutadores anotam algumas informações, utilizadas como histórico dos candidatos.

### *Intermediate* no Recrutamento e Seleção

O nível *Intermediate* envolve empresas que trabalham de forma digital, ou seja, mesmo trabalhando de forma manual, todas as informações ficam armazenadas no computador. As empresas nesse nível de maturidade guardam os currículos em planilhas, onde fazem a gestão dos candidatos, que incluem abas com informações sobre o candidato (ex. Formação, Pontos Fortes) e em que fase que eles se encontram (ex. Triado, Entrevista com Gestor). Outro ponto relevante desse nível são os indicadores, que os recrutadores utilizam o Excel para criar gráficos e relatórios para controle próprio e para dar uma posição aos gerentes.

### Nível *Expert* no Recrutamento

Do nível mais avançado, *Expert*, fazem parte as empresas que possuem um recrutamento estratégico e automatizado. Diferentemente dos outros níveis, o **feedback para os candidatos** é dado por meio de **e-mails** automatizados e personalizados (com variáveis, ex. #PrimeiroNome), o que economiza o tempo dos recrutadores e exclui a possibilidade de candidatos não receberem *feedbacks*, fato que é muito comum entre organizações e que acarreta em possíveis críticas nas redes sociais por parte desses candidatos. Na triagem dos candidatos, o recrutador utiliza filtros inteligentes (ex. Pesquisa Booleana), poupando-se de ter que olhar todos os currículos, principalmente os que não são compatíveis com a cultura da empresa. Para criar indicadores e relatórios, o recrutador cruza qualquer dado presente nas vagas, criando gráficos inteligentes e que são atualizados automaticamente.

Para ajudar a descobrir qual é o nível de maturidade do recrutamento da sua empresa, a Kenoby criou um **Diagnóstico de Recrutamento**, em parceria com a **Catho Empresas**. De forma simples e rápida, você vai descobrir os pontos positivos e negativos do seu processo de recrutamento, conhecer soluções que pode tornar o processo da sua empresa ainda melhor, aprendendo a colocar em prática e descobrindo os benefícios que o recrutamento otimizado pode trazer para a sua empresa.



## O Processo de Recrutamento de Resultado

Em um cenário moderno, onde as empresas estão cada vez mais competitivas, se faz cada vez mais necessária a busca e contratação de profissionais diferenciados. A procura constante por melhorias de processos e novos métodos para aumentar a probabilidade de acerto nas contratações, não é mais uma opção, e sim uma realidade.

Pensando em ajudar recrutadores a alcançar toda a eficiência necessária em seu dia-a-dia para conseguir atingir este objetivo de contratar os melhores **talentos**, foi desenvolvida a metodologia de recrutamento e seleção chamada ***Recrutamento de Resultado***.

O Recrutamento de Resultado é composto por 4 etapas fundamentais, sendo elas: Atração, **Triagem**, Contratação e Seleção.

### Atrair no Recrutamento e Seleção

A fase de **Atrair** é uma das mais chaves do processo, pois ela pode ser a maior facilitadora para atrair candidatos, ou ela pode ser o que mais dificultará o seu processo. Para exemplificar, é só pensar no Google e o poder que a empresa tem de atrair excelentes candidatos e compará-lo a uma empresa que tenha uma péssima reputação no mercado que ninguém queira trabalhar.

Trabalhar a marca empregadora, ou o *employer branding*, é fundamental para facilitar a atração dos candidatos. É o começo de tudo e para construir uma marca empregadora forte, um investimento de tempo e foco da empresa é fundamental para fazer isso acontecer.

Além do *employer branding*, ou marca empregadora, a fase **Atrair** também é responsável pela divulgação das vagas no mercado, seja em mídias sociais, ou em portais de vagas. É aqui que o mundo ficará sabendo que a vaga existe e poderá facilmente se aplicar a ela.

Por último, a fase ATRAIR também tem a missão de nutrir candidatos para atraí-los no futuro pois muitas vezes o *timing* do candidato não está casado com o da empresa e portanto, é necessário manter um relacionamento para trazer o candidato para a empresa mais para frente.

### Triar



A segunda etapa do processo é a triagem dos candidatos. Esta é a etapa que você vai analisar e filtrar os candidatos que se enquadram dentro do perfil da posição. Existem maneiras automatizadas para se fazer isso através de testes e também, claro, o jeito manual. Como no Brasil temos muitas candidaturas por vaga, a melhor prática sem dúvida seria de mesclar os filtros automáticos de testes e depois finalizar a triagem de forma manual. Desta forma, a prática, que é comum, de não analisar todos os candidatos que se aplicaram para a posição e sim a quantidade suficiente para passar o processo para a próxima fase deixa de ser praticada.

## Selecionar no R&S

Essa parte do processo é de extrema importância pois é essencial coletarmos o máximo de informações possível dos candidatos, afinal, quanto mais insumo, mais fácil é de se tomar a decisão final.

Esta fase é onde os testes de segunda instância são executados, que tem a intenção de mensurar competências técnicas e comportamentais dos candidatos. Estas competências podem ser medidas de formas distintas, como cases práticos, testes situacionais, apresentações, dentre outras alternativas. Além disso, também é comum nesta fase aplicar um teste de perfil comportamental para mensurar as características comportamentais observáveis do candidato.

Esta também é a fase que são conduzidas as entrevistas, que obviamente são indispensáveis para qualquer processo. A diferença é a qualidade da entrevista! Uma entrevista bem conduzida é uma que o recrutador já entra sabendo exatamente quais competências (técnicas e comportamentais) ele precisa avaliar. Desta forma, todos os entrevistadores que participarão do processo seletivo usarão os mesmos critérios e a base de comparação estará validada.

Por fim, o processo de busca de referências também faz parte da fase Selecionar. Este é um processo que parece fácil de executar, mas a verdade é que a grande maioria das pessoas não colhe um feedback real e transparente do candidato. A verdade é que a pergunta, “Você indicaria o fulano?”, raramente trará um feedback negativo verdadeiro e para o conseguir, é necessário elaborar uma estratégia de perguntas objetivas e assertivas.

## Contratar

Por fim, temos a fase de **Contratar**. Esta é a fase onde o recrutador faz a proposta para o candidato finalista. Parece algo fácil, mas pode não ser. Afinal de contas, a pior coisa é receber um NÃO do candidato que gerou tantas expectativas dentre todos que participaram do processo. Portanto, ter uma estratégia e tomar alguns cuidados pode ser a diferença entre o sim e não do candidato.

Alinhar a **pretensão salarial**, benefícios, momento profissional e pessoal do candidato, além de se manter próximo dele neste momento tão delicado são pontos cruciais para que você tenha um final feliz e efetive a contratação.

## Como estruturar sua área de R&S

A nova visão cada vez mais estratégica do R&S têm levado muitas empresas a repensar suas estruturas e prioridades. Mas antes de definir os novos processos para esta área, a fim de obter o melhor resultado, é fundamental entender alguns pontos-chaves para definir a estrutura que melhor vai lhe atender. Entre estes estão:

### 1. Entenda sua demanda

O número médio de novos colaboradores contratados por mês é um excelente indicador do quanto a equipe de R&S é demandada. Dele ficará mais fácil entender o tempo despendido para fechar uma vaga, na qualidade exigida pela empresa, assim como todas trabalhadas durante o mês. Desta forma fica claro qual a demanda mensal da empresa na área de R&S.

### 2. Estabeleça os Procedimentos

Definido o parâmetro para estudar a demanda do R&S, é o momento de mapear seus procedimentos. Ou seja, definir as tarefas necessárias desde a decisão da vaga ser aberta até o momento que a carta oferta é enviada, ou quando o novo colaborador começa a trabalhar na empresa. Seguindo a metodologia **Recrutamento de Resultado**, podemos considerar principalmente tarefas dentro das fases Atrair, Triar, Selecionar e Contratar.

### 3. Dimensione a equipe

Os dados trazidos pela demanda mensal versus os procedimentos a serem realizados para alcançar a contratação de novos colaboradores, serão o direcionador de qual investimento mensal será necessário para realizar o recrutamento e seleção mensal. A dimensão pode ser calculada pelo número de horas que são necessárias para realizar as contratações desejadas e o

número de horas que um recrutador trabalha em média (176 horas mensais) no mês. Esta dimensão varia de acordo com o tempo que demora para a realização de cada atividade pela equipe, ou seja, sua produtividade.

#### 4. Escolha o software de Recrutamento e Seleção

Trazer o melhor resultado para o recrutamento não depende somente de tempo, mas também da **qualidade da contratação**, portanto acelerar o processo sem a análise profunda e cuidadosa das tarefas e dados não é uma boa opção, isto será um problema depois do colaborador já estar contratado. Os **softwares de R&S**, (ATS), são ferramentas que auxiliam tanto na análise sofisticada e unificada dos dados, ou seja, na qualidade do recrutamento, quanto na diminuição de tempo para realização de tarefas operacionais. Dependendo da demanda mensal é fundamental possuir uma solução deste tipo, para recrutadores não ficarem sufocados por trabalhos operacionais.

A escolha do software de R&S é o que definirá como você irá realizar tarefas e analisar seus dados desta área, porém a empresa não deve se adaptar ao software, o contrário deverá ocorrer. Toda empresa têm suas estratégias e deveria saber e avaliar as características do profissional que está buscando, portanto o software de R&S não pode estruturar a forma como a empresa trabalha, e sim se adequar a ela, somente adicionando pontos estratégicos na eficiência operacional da área. Ou seja, o colaborador ideal para a empresa e suas competências, só poderá ser definido pelos próprios recrutadores.

Portanto, para estruturar sua área de R&S é necessário analisar estas quatro etapas, que identificam como as atividades são realizadas, quanto é demandado dos recrutadores e de que forma a empresa poderá alcançar seus resultados. Desta forma o trabalho a ser realizado fica mais claro, assim como seu formato. Para isso o **Software de Gestão de Recrutamento e Seleção** irá auxiliá-lo a atingir não só Eficiência Operacional, ao dar produtividade as etapas de seu Recrutamento de Resultado, mas também encontrar candidatos mais dentro do perfil, para garantir que estes permaneçam e dêem resultado a sua empresa.

#### Arquitetura de Métricas em Recursos Humanos

Novo “mindset”

Nos últimos anos a área de Recursos Humanos ganhou visibilidade e protagonismo, por atuar diretamente no capital intelectual e construção do banco de conhecimentos e relacionamentos.

Por meio da influência global e acultramento da busca incessante de resultados, as empresas iniciaram o processo de cascadeamento e arquitetura

de gestão, partindo da construção do *budget* (orçamento) até a formação de metas associadas a este objetivo.

Partindo deste “*mindset*“, os profissionais de Recursos Humanos iniciaram a construção da nova área de Gestão de Pessoas, alicerçada na filosofia de sempre evidenciar dados e fatos.

## Indicadores no Recrutamento e Seleção

Podemos destacar alguns indicadores que evidenciam a performance organizacional e criam link ao negócio:

### *Indicadores quantitativos de R&S*

- **Taxa de Atratividade:** volume de candidaturas das vagas anunciadas, força de Employer Branding;
- **Time to hire (TTH)** ou tempo de contratação demandado para contratação de profissionais;
- **Personal Cost (PECO):** Índice do total dos custos relacionados às pessoas vs Faturamento.

### *Indicadores qualitativos*

- **Taxa de Demissão de Contratações Recentes:** mensuração da efetividade das contratações recentes;
- **Turnover:** rotatividade mensurada pela quantidade de admissões e demissões voluntárias e involuntárias;
- **Turnover Voluntário:** rotatividade mensurada pela quantidade de pedidos de demissões;
- **Taxa de Sucessão:** mensuração do índice de talentos “*bookados*” na linha sucessória das lideranças.

## Gestão Estratégica de Pessoas

Agora que conhecemos a estrutura e arquitetura da Gestão de Pessoas, partiremos para a implementação da gestão estratégica de pessoas.

A área de Recursos Humanos criará os conectores de métricas associadas ao negócio, por exemplo:

Qual a correlação da métrica de Turnover ao negócio?

A correlação do Turnover é o montante de custo que impacta diretamente no Budget de Recursos Humanos, especificamente nas linhas:

- 1- Total de custos com TRCT (Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho);
- 2- Total de custos com GRRF (Guia Rescisória de Recolhimento do FGTS);
- 3- Total de custos de Treinamento (custo das horas demandas de treinamento).

Qual a vantagem de mensurar e planejar a Gestão de turnover?

Vantagem de análise estratégica e planejamento para impulsionar o resultado de EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*, que traduzido literalmente para o português significa: “Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização” da empresa).

No ápice estratégico, o profissional de Recursos Humanos atua como arquiteto e conector de indicadores, métricas e resultados.

Os recursos tecnológicos (softwares de gestão) e metodologias de gestão (melhores práticas) assumem papel estratégico para prover insumos da gestão estratégica de pessoas.

Fonte: <http://www.kenoby.com/blog/recrutamento-e-selecao/>