

R&S com Objetividade e Transparência

Dicas para melhorar o processo de contratação de talentos



R&S com Objetividade e Transparência

2

Nota dos autores

- O conteúdo deste material é uma compilação de informações e experiências obtidas durante as carreiras de dois profissionais do mercado.
- Utilizamos algumas pesquisas realizadas por institutos renomados citados nas páginas que as utilizam para corroborar com as recomendações, dicas e opiniões aqui manifestadas.
- Todos os pronomes, ou substantivos utilizados como referência genérica estão no gênero masculino para facilitar a escrita e economizar espaço. Entretanto, defendemos, respeitamos e apoiamos a diversidade em todas as dimensões possíveis.

Para aplicar toda a metodologia apresentada neste material, sugerimos uma **ferramenta** que pode ser acessada pelo botão abaixo.



R&S com Objetividade e Transparência

Introdução

A **contratação** de um talento, dentre os vários candidatos para uma vaga na empresa, requer **envolvimento**, **comprometimento** e **objetividade** dos envolvidos.

Nesse processo, há dois atores principais, que precisam se responsabilizar integralmente e investir tempo para obter o melhor resultado final que é a efetiva contratação do melhor profissional para a posição. São eles o **gestor da área demandante** da vaga e o **profissional de RH**.



O profissional de RH normalmente é designado como responsável por Recrutamento e Seleção dos candidatos. Mas já na fase de Recrutamento, o gestor da área demandante da vaga precisa se incumbir - se já não houver - de uma tarefa extremamente crítica que é a descrição da função, das atividades a serem desempenhadas e o que se espera como entrega do seu pretenso ocupante. E aí, já nessa etapa, a maioria dos "donos" da vaga falha, pois desenvolve mal e porcamente o chamado "*job description*". E **não é obrigação do profissional de RH** ter conhecimento do escopo da vaga a ser preenchida. Quem **deve investir tempo** para descrever as funções e atividades da sua área é o seu gestor.

R&S com Objetividade e Transparência

4

Os custos de errar

Além das **despesas** de contratação e integração de um novo colaborador, existem **custos adicionais** relacionados à inadequação do profissional a ser substituído, porque não era o perfil que se desejava. O Brandon Hall Group, uma empresa de pesquisa e análise de capital humano, identificou várias **variáveis que entram no custo** de substituição de uma **má contratação**:

- Recrutamento, publicidade, e tempo de pessoal
- Taxas de realocação e treinamento
- Impacto negativo no desempenho da equipe
- A interrupção de projetos incompletos
- Clientes perdidos
- Serviços de recolocação
- Marca empregadora enfraquecida
- Honorários de litígio.



E se todo mundo sabe que é dispendioso contratar alguém errado, porque acontece?

O CareerBuilder descobriu, em uma pesquisa, que **43%** dos entrevistados tiveram **pressa em contratar** e não observaram **requisitos essenciais** para que o candidato atendesse às necessidades da vaga. E **22%** disseram que **não tinham habilidades** para entrevistar e contratar pessoas de forma eficaz.

R&S com Objetividade e Transparência

Sobre o Recrutamento

Como dissemos na introdução, é preciso que o gestor da área contratante reserve um tempo para pensar sobre a função do profissional que ocupará a vaga, as suas atividades diárias e as principais entregas.

Se você é gestor, pense nisso, pois vai facilitar muito a vida do profissional do RH e garantir que tenha todas as informações necessárias e suficientes para buscar o melhor candidato pra você. Ajude-o a formatar a comunicação para a busca de candidatos, pois a sua visão do negócio e especificamente da sua área e as relações entre os cargos trará mais inteligência para o processo de contratação.

De forma simples, abaixo, descrevemos o exemplo de um cargo/função de **Cientista de Dados Pleno**. É claro que cada gestor - e empresa - terá as suas necessidades gerais e específicas:

Requisitos Obrigatórios	Requisitos Desejáveis	Atividades Inerentes	Principais Entregas
• Formação Superior em Ciência da Computação ou Engenharia • 3 anos de experiência na área • Experiência comprovada em mineração de dados e uso de ferramentas de BI • Experiência em Machine Learning e pesquisa operacional • Conhecimento em estatística • Conhecimento em Python, R e SQL • Inglês avançado	• Pós-graduação em Ciência de Dados, estatística, matemática. • Ter conhecimento e experiência em Web Scraping • Ter trabalhado em startups • Trabalhar com ferramentas colaborativas e metodologia ágil.	• Identificar fontes e automatizar processos de coleta de dados • Pré-processar, tratar dados estruturados e não estruturados • Analisar e organizar grandes quantidades de informações • Construir modelos preditivos e algoritmos de ML • Construir ferramentas para apresentação de dados • Colaborar com equipes de engenharia de dados	• Modelos preditivos para tomada de decisão • Insights para definição de estratégias diversas (marketing, vendas, BP, financeiro, etc) • Estrutura de dados estruturada e organizada • Apresentações traduzidas do técnico para negócio • Ferramentas de aplicações para usuários finais com base nos modelos gerados.

R&S com Objetividade e Transparência

Sobre o Recrutamento

Se você é do RH, garanta que o gestor se empenhe, formalizando o pedido de descrição detalhada da vaga e faça uma entrevista com ele para garantir que não escape nada. Se buscar na internet, você vai encontrar diversos modelos para utilizar como *insight*.

Uma das etapas do recrutamento é fazer uma primeira triagem, avaliando se o candidato que se inscreveu realmente tem a ver com a vaga. Para isso, precisa captar o maior número de informações possíveis para comparar com os requisitos do cargo descritos na fase anterior.

Se você não contrata uma plataforma onde fazer isso, sugerimos um formulário on-line, no estilo Google forms mesmo, que é fácil de usar, gratuito e pode ser enviado para o candidato preencher. Automaticamente, as informações vão cair em uma única planilha que poderá ser tratada e as informações comparadas ao que se busca na vaga.

Seção 1 de 4

Candidatura à vaga XXXX

✕ ⋮

Digite seu texto aqui.

Nome *

Nome e sobrenome

Texto de resposta curta

Como você prefere ser chamado? *

Texto de resposta curta

Seu melhor e-mail *

Texto de resposta curta

Número de telefone *

Informe somente números iniciando com DDD - Ex: 34987654321

Texto de resposta curta

Data de Nascimento: *

R&S com Objetividade e Transparência

7

Sobre a Seleção

Após o recrutamento feito pelo RH, iniciamos a seleção dos candidatos que se inscreveram. Nessa etapa, o grande problema é entender se o que o candidato tem a oferecer é suficiente para cumprir o que se espera de resultados da posição que ocupará. E o profissional de RH dirá que isso é óbvio e não precisaria baixar este e-book pra isso.

Mas não é óbvio entender que avaliar alguém passa pela subjetividade da percepção de quem está entrevistando e avaliando. Além disso, é preciso comparar vários candidatos e há muitas variáveis a serem analisadas para cada um. Se não houver um método pra se fazer isso, como serão compiladas as subjetividades para determinar qual foi o melhor candidato?

Sem medo de errar, podemos dizer que a maioria das empresas não têm um método formal e claro para registrar, categorizar e medir cada uma das etapas e variáveis que determinarão qual candidato foi melhor classificado. Essa afirmação é corroborada pelas pesquisas que mostram a quantidade de contratações ruins que as empresas e seus gestores realizam.

Embora indesejável, essa é a realidade de grande parte das empresas. Segundo estudo realizado pela Robert Half, **41% dos executivos brasileiros assumiram que fizeram ao menos uma contratação errada no último ano.**

R&S com Objetividade e Transparência

Sobre a Seleção

Por todas essas questões, sugerimos o seguinte:

1. Envie o formulário para o candidato preencher contendo:
 1. Informações básicas: nome, endereço, telefone, email, idade, etc.
 2. Informações relacionadas aos requisitos obrigatórios e desejáveis – graduação e pós, idiomas, conclusão dos cursos, porque quer a vaga, experiências e habilidades (*hard/soft skills*)
 3. Documentos (ou links) como currículo, perfil LinkedIn, GitHub se for o caso.
2. Todas essas informações precisam ser recebidas e registradas formalmente em algum lugar – planilha, banco de dados, ou outro meio que possa ser acessado por quem participe do processo.
3. Algum campo para anotações da triagem precisa estar disponível para que os avaliadores de cada etapa registrem as suas impressões sobre o que viram, ou ouviram – daí, já começa a tradução do que é percepção em algum registro objetivo.
4. Não é objetivo desse material abordar em profundidade o tema, mas é importante lembrar que existem vários tipos testes de avaliação de perfil no mercado para ver se o candidato é compatível ao exigido pela vaga e são importantes para esse tipo de situação. Ex: DISC, PI, PAT, Big five, MBTI, PPA, HPI e outros. Vale a pena dar uma olhada em cada um e entender qual é o mais adequado à situação, ou às condições da empresa, já que existe um custo associado a cada candidato a analisar.

R&S com Objetividade e Transparência

9

Sobre a Seleção

5. Após realizar a triagem e avaliar perfil - se for o caso - sugerimos que seja feita uma entrevista de *fit* cultural para verificar se há compatibilidade com as crenças, os valores e as normas declarados/praticados pela empresa.

Mais de **9% dos gestores**, segundo a pesquisa da CareerBuilder, disseram que a pessoa que eles contrataram não deu certo porque a empresa **não transmitiu** adequadamente a sua **marca** ou **cultura** ao novo contratado.

Imagine elaborar perguntas sobre crenças, valores, missão, visão e que possam atestar se o candidato tem ou não compatibilidade com a cultura da empresa. Não é simples e, há muita subjetividade envolvida, tanto nas respostas, quanto nas percepções obtidas dessas respostas, o comportamento durante a entrevista, a postura do candidato, tanto com palavras, quanto com expressões corporais. Ou seja, é necessário que, se possível, seja feita por um psicólogo, que normalmente é a profissão de alguém que trabalha com pessoas na organização.

6. Como resultado da entrevista, é necessário que o avaliador registre todas as impressões, com dados objetivos, para que qualquer um possa entender qual é a congruência entre a cultura da empresa e o candidato. Seria interessante resgatar os itens a avaliar das declarações institucionais da empresa e avaliar com nota e peso qual é o fit do candidato.

R&S com Objetividade e Transparência

Sobre a Seleção

Para exemplificar, consideremos os seguintes valores de uma empresa startup de tecnologia:

1. O usuário é nossa razão de existir
2. Transparência é essencial
3. Colaborar é celebrar junto
4. A busca pelo melhor nunca termina
5. Não há tempo a perder

Por exemplo, a resposta que o candidato dará à seguinte pergunta “**Você prefere trabalhar sozinho ou em equipe?**” certamente mostrará se há *fit* com o terceiro valor da lista e provavelmente com o primeiro, pois podemos considerar alguém de outra área um usuário interno do produto da nossa. Uma pergunta do tipo “**Você acredita que é mais importante trabalhar rápido ou fazer o trabalho corretamente?**” gerará impressões a respeito do *fit* com os valores 4 e 5.

7. Uma outra dica que achamos interessante aplicar é dar **pesos** aos itens que compõem a avaliação sobre *fit* cultural. Talvez, para uma vaga de Suporte ao Cliente Prioritário, o valor “O usuário é nossa razão de existir” precisa ter mais peso do que o valor “Não há tempo a perder”. No exemplo acima, se distribuíssemos os pesos de forma equânime, teríamos 20% para cada um. Mas se tomarmos mais peso para o valor 1 (por exemplo 30%), precisamos redistribuir os outros para que a soma dê 100%, tipo:

- | | |
|---------------------------------------|-------|
| 1. O usuário é nossa razão de existir | (30%) |
| 2. Transparência é essencial | (20%) |
| 3. Colaborar é celebrar junto | (20%) |
| 4. A busca pelo melhor nunca termina | (20%) |
| 5. Não há tempo a perder | (10%) |

R&S com Objetividade e Transparência

Sobre a Seleção

8. Dar notas aos candidatos para os quesitos avaliados. Se precisamos ser objetivos, quando formos escolher o melhor avaliado dos candidatos, precisaremos ter um método para deixar claro o porquê de ser aquele.

Tomando o exemplo dos Valores na página anterior, poderíamos sugerir dar uma nota de 0 a 5 ao candidato. Ou seja, se ele não tem *fit* com aquele valor em questão, nota 0 -. Se tem *fit*, nota 5.

Então, tomando-se as duas dimensões: peso e nota, teríamos, por exemplo, a seguinte possível situação para um candidato hipotético a uma vaga para Suporte ao Cliente Prioritário, quando avaliada a aderência aos valores da empresa, considerando esse o único item para medir o *fit* cultural do candidato:

- | | | |
|----|------------------------------------|---------------------------|
| 1. | O usuário é nossa razão de existir | (Peso1 = 30%) – Nota1 = 3 |
| 2. | Transparência é essencial | (Peso2 = 20%) – Nota2 = 2 |
| 3. | Colaborar é celebrar junto | (Peso3 = 20%) – Nota3 = 5 |
| 4. | A busca pelo melhor nunca termina | (Peso4 = 20%) – Nota4 = 1 |
| 5. | Não há tempo a perder | (Peso5 = 10%) – Nota5 = 4 |

Assim, a nota ponderada do candidato para o item *fit* cultural seria dado pela fórmula:

$$\text{Nota do fit Cultural} = \text{Nota1} * \text{Peso1} + \text{Nota2} * \text{Peso2} + \text{Nota3} * \text{Peso3} + \text{Nota4} * \text{Peso4} + \text{Nota5} * \text{Peso5}$$

$$\text{Nota do fit Cultural} = 30\% * 3 + 20\% * 2 + 20\% * 5 + 20\% * 1 + 10\% * 4$$

$$\text{Nota do fit Cultural} = 2,9$$

R&S com Objetividade e Transparência

Sobre a Seleção

9. Algumas posições da empresa são extremamente técnicas como desenvolvedores, tech leads, cientistas de dados, entre outras. Nesses casos, pode ser necessário que se faça um teste técnico. Abaixo, daremos um exemplo de itens de avaliação de um teste técnico para um desenvolvedor. A área demandante pode elaborar um teste para ver se ele sabe programar, mas existem quesitos relacionados a todo o processo de avaliação que precisam ser levados em conta, como por exemplo:

Entendimento da Demanda: avalia se o candidato possui boa capacidade de compreensão do que lhe é solicitado e sabe ouvir antes de sair fazendo

Resolução de problemas: avalia os tipos de abordagem utilizados na resolução do problema e o pensamento crítico

Documentação: avalia a habilidade para deixar o que fez documentado e com clareza

Estrutura de Dados: testa a compreensão e capacidade de trabalhar com estruturas de dados

Otimização: avalia a capacidade e habilidade para deixar o código mais limpo e eficaz.

Dessa forma, pode-se aplicar pesos e notas, da mesma forma que utilizamos no exemplo de compatibilidade cultural anterior. Veja, a seguir, a aplicação desse mesmo método para o teste técnico.

R&S com Objetividade e Transparência

Sobre a Seleção

Então, tomando-se as duas dimensões: peso e nota, teríamos, por exemplo, a seguinte possível situação para um candidato hipotético a uma vaga de **Desenvolvedor Pleno**, quando avaliada a sua capacidade técnica para ocupar o cargo. Neste caso hipotético, vamos considerar que todos os itens possuem o mesmo grau de importância. Ou seja, os pesos são iguais:

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. Entendimento da Demanda | (Peso1 = 20%) – Nota1 = 5 |
| 2. Resolução de Problemas | (Peso2 = 20%) – Nota2 = 4 |
| 3. Documentação | (Peso3 = 20%) – Nota3 = 5 |
| 4. Estruturação de dados | (Peso4 = 20%) – Nota4 = 5 |
| 5. Otimização | (Peso5 = 20%) – Nota5 = 3 |

Assim, a nota ponderada do candidato para o item *fit* cultural seria dado pela fórmula:

$$\text{Nota do Teste Técnico} = \text{Nota1} * \text{Peso1} + \text{Nota2} * \text{Peso2} + \text{Nota3} * \text{Peso3} + \text{Nota4} * \text{Peso4} + \text{Nota5} * \text{Peso5}$$

$$\text{Nota do Teste Técnico} = 20\% * (5+4+5+5+3) - \text{a ponderação fica simplificada porque todos possuem peso 20\%}$$

$$\text{Nota do Teste Técnico} = 4,4$$

Note, nesse caso, que o candidato teve uma nota ponderada alta no teste técnico e uma nota relativamente baixa no *fit* cultural. Imagine 10 candidatos concorrendo à vaga sem um sistema objetivo para classificar quem teve melhor performance. Dá pra fazer, mas a avaliação será totalmente baseada nas percepções individuais dos avaliadores.

R&S com Objetividade e Transparência

Sobre a Seleção

10. Por fim, se considerarmos que podemos utilizar esse método para todos os tipos de avaliação que queiramos aplicar aos candidatos a qualquer vaga que criemos, teremos uma avaliação mais objetiva, clara e justa para todos os candidatos. Então, vamos considerar três tipos de avaliações e seus itens:

ITENS DE TRIAGEM	Peso
Qualificação Escolaridade	10,0%
Qualificação Exigência	12,5%
Qualificação Desejável	10,0%
Experiência Geral	20,0%
Experiência Específica	12,5%
Habilidade Hard	10,0%
Habilidade Soft	10,0%
Línguas	15,0%

ITENS DE AVALIAÇÃO TÉCNICA	Peso
Entendimento da demanda	20,0%
Capacidade de resolução do problema	20,0%
Organização e método	20,0%
Capacidade de estruturar dados de forma eficaz	20,0%
Capacidade de otimização	20,0%

VALORES DA EMPRESA	Peso
O usuário é nossa razão de existir	20,0%
Transparência é essencial	20,0%
Colaborar é celebrar junto	20,0%
A busca pelo melhor nunca termina	20,0%
Não há tempo a perder	20,0%

Veja que para cada um dos itens há um percentual representando o peso, ou o grau de importância relativa dentro de cada tipo de avaliação. Assim, ao dar a nota para os candidatos considerando os itens de cada avaliação, teremos uma nota ponderada pelos pesos. No final, cada candidato tem a sua nota e a classificação estará pronta.

R&S com Objetividade e Transparência

Sobre a Seleção

E por que é importante ter itens com pesos e notas para avaliar? Para conseguirmos fazer com que essa avaliação fique o mais objetiva possível, sem deixar de lado as percepções e nuances das anotações dos avaliadores. Algo como o ranking da figura abaixo será o resultado de todo esse processo o que torna automática a escolha do candidato vencedor.

<i>Nome</i>	<i>Candidatou-se em</i>	<i>Congruência Perfil x Vaga</i>	<i>Nota Triagem</i>	<i>Nota Cultura</i>	<i>Nota Teste Técnico</i>	<i>Nota Geral</i>
☐ Ilana Alves	☐ 01/07/2024 15:38:40	Sim	5,9	9,0	5,0	19,9
☐ Jairo Veloso	☐ 03/07/2024 12:17:01	Sim	4,6	10,0	5,0	19,6
☐ Eder Silva	☐ 27/06/2024 10:39:11	Sim	4,1	9,0	6,0	19,1
☐ Antônio da Silva	☐ 01/07/2024 17:52:38	Sim	5,8	5,0	7,0	17,8
☐ José Cuervo	☐ 01/07/2024 12:23:33	Sim	4,1	8,0	4,0	16,1
☐ João das Couves	☐ 01/07/2024 16:14:01	Sim	2,5	8,0	2,0	12,5
☐ João Nascimento	☐ 01/07/2024 18:02:52	Sim	5,4	2,0	2,0	9,4
☐ Fabiana Saraiva	☐ 30/06/2024 12:54:26	Não	0	0	0	0

E se você quiser uma ferramenta para ajudá-lo na aplicação desse método, clique no botão abaixo e veja como adquirir uma planilha simples, mas poderosa no processo:



R&S com Objetividade e Transparência

16

Sobre os autores



Laura Araújo Oliveira Baccaglini é formada em Administração (UFU) e Pós-Graduada em Inovação, Design e Estratégia (ESPM). Atualmente, ocupa a posição de head de People&Culture na FestaLab. Foi trainee e gerente de operações da Riachuelo e, desde o início de sua carreira, lidera e cuida de pessoas.



Eider Arantes de Oliveira é formado em Engenharia Eletrônica (UFU), mestre em Administração (UFU), MBA (ESPM) e Pós-Graduado em Marketing (Mackenzie). Atualmente, é consultor empresarial. Foi executivo em várias empresas por mais de 20 anos e já contratou e liderou mais de uma centena de pessoas por toda a sua carreira.