

# Como acertar nas contratações?

Por Jaqueline Sosinho



Os resultados que as empresas almejam, vêm através das pessoas.

Contratações assertivas garantem a base para construção de equipes de Alta Performance.

# Sumário

Introdução.....	03
Perfil de cargo.....	04
Competências Essenciais .....	05
Competências Individuais.....	06
Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção.....	07
Entrevista com foco nas competências comportamentais.....	08
Onboarding.....	10
Os Gestores .....	11
Período de Experiência.....	12
Considerações Finais.....	13



# Introdução

O processo inicia na **atração** dos candidatos, onde é possível trabalhar a marca empregadora.

Após, a **contratação** é a próxima etapa do processo de gestão de pessoas e uma grande oportunidade de melhoria, aprendizagem, crescimento e mudança.

Deve-se considerar o **alinhamento** das **competências essenciais** com as **individuais**, bem como o perfil do gestor e características da equipe.

É importante que se crie uma equipe com competências complementares e não propensa a gerar antagonismos.



# Perfil de cargo

É a partir da definição das entregas dos profissionais, suas responsabilidades e tarefas diárias que se identifica quais as competências (**conhecimento técnico, habilidades e atitudes**) ele precisa para realizá-las.

A formação e experiência são contempladas em três níveis:

- » essenciais
- » básicas
- » específicas



Por isso, no processo de contratação, desde o recrutamento às entrevistas de seleção, deve haver uma relação direta com as **competências individuais** e de **grupo** com as do **Negócio** que são chamadas de **Competências Essenciais**.

# Competências Essenciais

*"São os aprendizados coletivos da organização. Especialmente em como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias. Elas estão associadas também à organização do trabalho e à entrega de valor". (Prahalad)*

Já as competências de grupo estão diretamente ligadas à cultura. Por isso é tão importante alinhar estas competências essenciais com as dos profissionais escolhidos para compor as equipes. E, quando se tratar do indivíduo, são competências individuais.



# Competências Individuais

São o agrupamento de **conhecimentos, habilidades e atitudes** relacionados entre si. Afeta parte considerável da atividade profissional e se relaciona com o desempenho, sendo medida segundo padrões pré-estabelecidos, podendo ser melhorada por meio de treinamento e desenvolvimento.

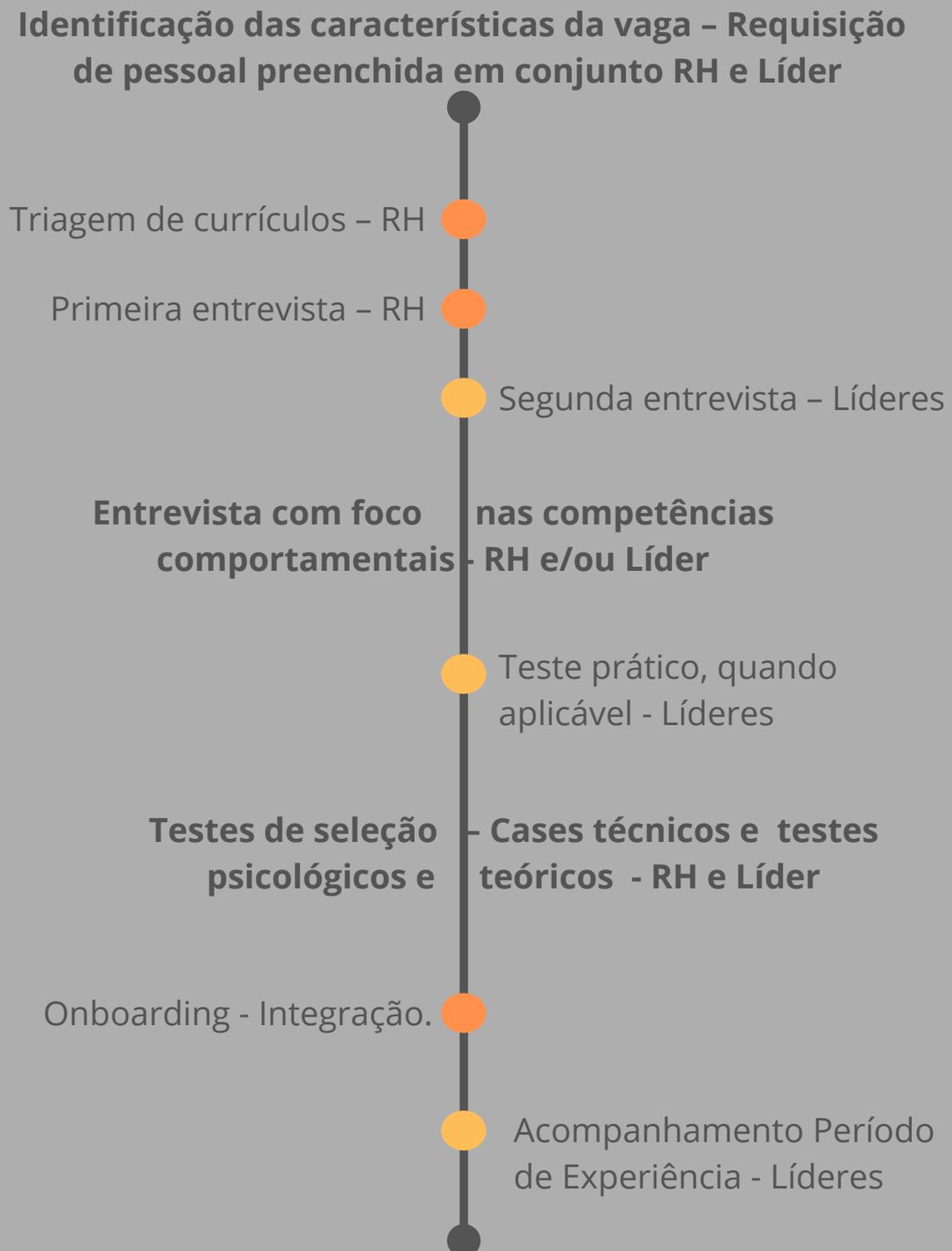
Essas competências compõem o Perfil de Cargo **definido antes da contratação**, pois deve atender ao cargo e não à pessoa.

Tendo clareza do Perfil do Cargo, alinhando as competências essenciais às competências individuais necessárias para o cargo, tem-se o necessário para o processo de gestão de pessoas.



# Etapas do Processo de Contratação

A partir do Perfil de Cargo



# Entrevista com foco nas competências comportamentais

Vencida a primeira etapa é hora de seguir para a próxima fase: **entrevista de seleção** com foco nas competências comportamentais.

A premissa desta técnica é que o desempenho do passado constitui o melhor indicador do desempenho futuro. Desde que façamos as perguntas certas e de maneira que saibamos ler as entrelinhas e a subjetividade.

Criada por psicólogos organizacionais, a entrevista de seleção é uma técnica onde busca-se identificar se o candidato tem as competências importantes para o cargo em questão. Para isso é fundamental capacitar os gestores.



# Como fazer?

## O entrevistador faz perguntas:

- » Abertas específicas;
- » Verbos de ação no passado;
- » Com foco nas competências individuais.

## Estar atento:

- » Contexto
- » Ação
- » Resultado



Após avaliar aspectos técnicos, e principalmente, os comportamentais, durante todo o processo que envolve os gestores de dois ou três níveis - dependendo do cargo - e mais o RH, é hora de decidir por aquele candidato que mais se aproxima do perfil do cargo, previamente construído.

Decisão tomada, os gestores devem preparar-se para receber o novo profissional, numa integração estruturada, Onboarding. E lembre-se que retornar aos candidatos não selecionados também faz parte do processo de contratação.

# Onboarding

Depois de um processo de contratação bem elaborado e criterioso é hora de dar as boas vindas ao profissional que irá compor a equipe.

Os primeiros dias são determinantes para sua permanência na empresa.

É função do gestor e do grupo organizar-se para receber este novo profissional para que ele tenha as estruturas necessárias para desenvolver suas funções, com sucesso.

Apresentá-lo aos colegas de outras áreas e orientá-lo quanto às normas e políticas da empresa e de segurança, fazem parte deste processo de Integração.

Lembrando que é tudo novo para quem entra. Ele precisa ser acolhido, orientado e sentir-se num ambiente positivo, de crescimento e que valoriza as pessoas. Fica, então cada vez mais claro o papel do gestor em todo o processo de contratação.

# Os Gestores

são os efetivos responsáveis pela gestão de pessoas. E têm papel fundamental na Gestão por Competências, pois são os agentes de todos os processos dentro de uma cadeia de ações. É papel do RH treiná-los e apoiá-los para tal.

Aos gestores e ao RH cabem criar artefatos para pôr em prática estes novos processos, implantando, treinando, avaliando e melhorando continuamente.

Os gestores devem começar por si aqueles comportamentos e ações que gostariam de ver em sua equipe. Como por exemplo, o importante aspecto do feedback e o acompanhamento durante o período de Experiência.



# Acompanhamento

## Período de Experiência

Um processo de contratação bem conduzido e uma integração acolhedora, contribuirão para o período de experiência, do novo profissional.

Porém o processo de contratação ainda não está concluído, a efetivação ainda não está garantida. Como o nome diz ainda é uma experimentação, de ambos: empresa e profissional.

É fundamental que o Líder dê feedback's com frequência, não deixando o erro andar e consolidar.

Tem, também, os feedback's a partir do perfil de cargo, com datas pré definidas, fazendo uma conversa orientadora a partir de todos os componentes do perfil do cargo.

Lembrando que é responsabilidade do líder providenciar equipamentos e os treinamentos técnicos necessários para o desempenho das funções, identificados no perfil de cargo e percebidos deficitários, na avaliação de desempenho.

# Considerações Finais

O processo de contratação apresentado aqui pode auxiliar nas contratações bem sucedidas, reduzindo *turnover*, absenteísmos e custos com substituições e desligamentos que poderiam ser evitados.

Estes indicadores impactam nos resultados locais (RH/Gestão de pessoas) e nos globais (da empresa). Além de interferir no clima da organização.

Gostou do conteúdo? Chame a Regente. Nosso negócio pode ajudar a alavancar o seu.

