

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. Introdução | 5 |
| 2. O que é gestão de pessoas? | 5 |
| 3. Case | 7 |
| 4. Vantagens da gestão de pessoas | 9 |
| 5. Contexto histórico | 11 |
| 6. Tendências na área de Gestão de Pessoas | 12 |
| 7. Conceitos da Gestão de Pessoas | 14 |
| 8. Fundamentos da gestão de pessoas | 15 |
| 9. Recrutamento, Seleção e suas tendências | 17 |
| 10. Dicas e boas práticas no contexto R&S | 17 |
| 11. Treinamento e desenvolvimento de pessoas | 21 |
| 12. Gestão por competência e Avaliação de desempenho | 23 |
| 13. Ferramentas de Análise para Gestão de Pessoas | 25 |
| 14. Feedback | 26 |
| 15. People Analytics | 29 |
| 16. Passo a Passo | 33 |
| 17. Dicas e Boas Práticas | 55 |
| 18. Revisão | 55 |

FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Pontos de melhoria para a Gestão de Pessoas | 9 |
| Figura 2 - Subáreas de Recursos Humanos | 13 |
| Figura 3 - Fase atual: Operacional versus Gerencial | 13 |
| Figura 4 - Fase atual: Ciência da informação | 14 |
| Figura 5 - A Pirâmide de Maslow | 16 |
| Figura 6 - As etapas do Onboarding | 19 |
| Figura 7 - Principais pontos do Onboarding | 19 |
| Figura 8 - Soft Skills x Hard Skills | 22 |
| Figura 9 - Ferramentas de Análise - MATRIZ 9BOX | 25 |
| Figura 10 - Ferramentas de Análise - Ciclo PDCA | 26 |
| Figura 11 - Ferramentas de Análise- Escala Likert | 26 |
| Figura 12- Janela de Johari | 27 |
| Figura 13 - Ilustração do processo de People Analytics | 30 |
| Figura 14 - Matriz SWOT | 32 |
| Figura 15 - Modelo de parecer | 44 |

TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Tabela de informações sobre os colaboradores | 7 |
| Tabela 2- Etapas de Recrutamento e Seleção | 19 |
| Tabela 3 - Gestão por Competência | 23 |
| Tabela 4 - Avaliação de Desempenho | 23 |
| Tabela 5 - Descrição de cargo para a vaga de Analista de Conteúdo | 33 |
| Tabela 6 - Matriz Habilidade | 36 |
| Tabela 7 - Tipos de remuneração | 37 |
| Tabela 8 - Comparação de entrevista | 41 |
| Tabela 9 - Modelo de PDI | 50 |
| Tabela 10 - Como calcular o Turnover | 52 |

1. Introdução

Olá aluno(a), nesta apostila veremos os conteúdos sobre Gestão de Pessoas. Espera-se que ao final deste curso você tenha uma visão geral dos conceitos e aplicabilidade da Gestão de Pessoas. Veja a seguir os principais temas que serão abordados:

- Introdução à Gestão de Pessoas;
- Vantagens da Gestão de Pessoas;
- Contexto Histórico;
- Fundamentos de Gestão de Pessoas;
- Recrutamento, seleção e suas tendências;
- Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas;
- Gestão por Competência e Desempenho;
- *Feedback*;
- Avaliação de Desempenho;
- *People Analytics*;
- *Turnover*;
- Dicas e Boas Práticas: Principais Erros de Gestão de Pessoas;
- Revisão

Todas as empresas possuem um setor responsável pela Gestão de Pessoas. Pensando nisso, este curso busca fornecer todos os conhecimentos essenciais para que você consiga aplicá-los no seu trabalho, alavancando sua carreira profissional. Bons estudos!

2. O que é gestão de pessoas?

A gestão de pessoas existe desde a primeira revolução industrial, por volta de 1840, e desde então vem evoluindo constantemente, mas sem perder seu principal enfoque, as pessoas, afinal uma empresa não existe sem elas.

Para darmos início é muito importante reconhecermos os grandes recursos disponíveis para a empresa, os mesmos podem ser **tangíveis** — sendo aqueles recursos

físicos — e **intangíveis** — que não são físicos, sendo este mais difícil de ser mensurado.

Além disso, há uma diferenciação a respeito da categoria a qual cada recurso se encaixa. Assim, é bom saber que existem três categorias de recursos disponíveis para a empresa:

1. Recurso de capital físico: Tudo aquilo que é material, como as ferramentas, máquinas, construções entre outros;
2. Recurso de capital humano: As pessoas ligadas à empresa;
3. Recurso de capital organizacional: Refletem os pontos referente a arquitetura organizacional da empresa.

“Falar de gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proação.”

Chiavenato, 2014

A gestão de pessoas é considerada o elemento principal das organizações de sucesso, **sendo definida como um conjunto de medidas em prol de administrar o capital humano com foco nos objetivos da empresa e bem estar dos colaboradores**. A vantagem econômica e estratégica futura estará com as organizações que podem atrair, desenvolver e reter, de maneira mais eficaz, um grupo diversificado das melhores e mais talentosas pessoas no mercado.

Para Chiavenato (2014) a Gestão de Pessoas compreende em 6 processos que são:

- Agregar - Entende-se como o processo de recrutação para o time;
- Orientar - Indicar o caminho que a pessoas deve trilhar na empresa;
- Desenvolver - A ideia de capacitar seu time;
- Recompensar - Como benefícios e remuneração;
- Manter - Segurança, qualidade de vida;
- Monitorar - Acompanhamento das ações da pessoa dentro da empresa.

Estas atividades visam o bom funcionamento da organização e seguir o planejamento definido para a empresa.

3. Case

Neste tópico veremos um case real onde a aplicação dos conhecimentos em Gestão de Pessoas foi essencial para resolução de problemas de uma empresa.

Raquel foi contratada como estagiária no setor de RH de uma empresa de automação industrial. Ela iria trabalhar diretamente com o gestor do departamento, que também é sócio fundador da empresa.

A empresa é uma prestadora de serviços de automação e refrigeração comercial que possui aproximadamente 60 funcionários, atendendo diversas lojas, supermercados e farmácias em várias cidades da região metropolitana e do interior do estado.

A nova estagiária estava muito animada para colocar em prática todos os conceitos adquiridos na graduação, contudo seu gestor não era aberto a grandes mudanças e não enxergava os problemas do setor. Com o tempo a estagiária começou a notar alguns problemas:

- Grande rotatividade de funcionários;
- Perda de grandes talentos;
- Atraso de funcionários;
- Falta de engajamento da equipe;
- Baixa performance dos funcionários;
- Falta de gestão de conhecimento (quando o funcionário entrava em férias ou pedia demissão levava todo conhecimento).

Apesar de tais problemas serem perceptíveis, não existia um banco de dados que Raquel pudesse validar tais informações. Para conseguir resolver o problema, o primeiro passo foi coletar todas as informações (Tabela 1) que pudessem contribuir para resolver o problema.

Então, Raquel, recolheu dados dos funcionários atuais e que já passaram pela empresa, conforme a seguir.

Tabela 1 - Tabela de informações sobre os colaboradores

| Nome | Gênero | Data de nasc. | Função | Departamento | Salário | Endereço | Locomoção | Avaliação |
|---------------|--------|---------------|--------|--------------|---------|----------|-----------|-----------|
| Funcionário 1 | | | | | | | | |
| Funcionário 2 | | | | | | | | |
| Funcionário 3 | | | | | | | | |

Os dados foram tabulados no excel (você pode acessar nossos arquivos e obter a tabela). Apesar da quantidade de dados, eles estavam desorganizados e era impossível coletar informações, logo Raquel precisou se organizar para transformar todos esses dados em informações que pudessem basear uma estratégia inteligente e eficaz. Assim, seguiu o passo a passo abaixo:

- ❖ Passo 1: Tabulação dos dados, dentro de uma planilha;
- ❖ Passo 2: Análise estatística dos dados - estatística descritiva;
- ❖ Passo 3: Calcular o custo do Turnover, onde foi mensurado os custos de alto índice de saída de funcionários. ;
- ❖ Passo 4: Comparação currículo x Performance, observando o histórico dos funcionários;
- ❖ Passo 5: Estatística preditiva - testes estatísticos;
- ❖ Passo 6: Prescritivo - Onde agir?

Com os dados levantados na etapa anterior, Raquel começou a destrinchar as informações e, dessa forma, descobrir alguns pontos de melhoria, causas para problemas e possíveis ameaças para a corporação. Alguns dos *insights* apontados por ela após a análise dos dados foram:

- ❖ Motivos das demissões;
- ❖ Custos das demissões;
- ❖ Performance x Currículo;
- ❖ Funcionários que moravam longe tinham baixa performance;

- ❖ Nota de performance era semestral e na primeira avaliação não existia *feedback*.

Baseando-se nestes pontos, Raquel sugeriu algumas mudanças (Figura 1) que poderiam ser benéficas não somente à companhia, mas também aos colaboradores. Dentre os pontos indicados, se destacavam quatro principais:

Figura 1 - Pontos de melhoria para a Gestão de Pessoas



As sugestões de Raquel foram aceitas pela Diretoria e aplicadas no cotidiano da organização. Após a implantação das estratégias, os resultados averiguados foram:

- ❖ Redução da rotatividade de funcionários;
- ❖ Maior retenção de talentos;
- ❖ Maior engajamento da equipe;
- ❖ Melhora no clima organizacional.

4. Vantagens da gestão de pessoas

A gestão de pessoas revolucionou a forma como as pessoas eram vistas dentro de uma empresa, onde as pessoas eram vistas apenas como mão de obra. Hoje as pessoas são vistas como talentos e ativadoras dos recursos organizacionais, tornando este papel mais crítico e pensado na estratégia empresarial. Alguns dos objetivos da gestão de pessoas são:

- ❖ Ajudar a empresa a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- ❖ Proporcionar competitividade à organização;
- ❖ Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;

- ❖ Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho;
- ❖ Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho;
- ❖ Administrar e impulsionar a mudança;
- ❖ Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
- ❖ Construir a melhor equipe e a melhor empresa.

Mas, afinal, por que uma empresa deve investir em Gestão de pessoas? Há várias respostas para tal pergunta, mas alguns pontos se destacam quando se fala dos benefícios em aderir a essa estratégia. Alguns exemplos disso são:

- ❖ Diminuição de demissões ativas e passivas;
- ❖ Retenção de talentos;
- ❖ Cultura bem definida e estruturada;
- ❖ Melhoria no ambiente de trabalho;
- ❖ Eficiência no processo seletivo;
- ❖ Ajuda a organização a alcançar seus objetivos;
- ❖ Ajuda o gestor a gerenciar a sua equipe e suas potencialidades para o alcance dos resultados da área e da organização;
- ❖ Garantia de pessoas bem treinadas e engajadas;
- ❖ Auxilia na administração organizacional.

Ao mesmo tempo, se faz preciso analisar que não é somente a organização que se beneficia de tal estratégia. Ainda que esta aproveite sim de suas vantagens, são os colaboradores que serão os mais afetados — positivamente — pela adoção dessas novas práticas. Para eles, a parte boa disso tudo está em:

- ❖ Melhora o clima organizacional da equipe;
- ❖ Promove um ambiente colaborativo;
- ❖ Desenvolve e eleva a qualidade de vida no trabalho (QVT); possibilita o desenvolvimento da equipe.

5. Contexto histórico

A gestão de pessoas surge a partir do movimento de relações humanas que começou no início do século XX, período este onde a Revolução Industrial estava a todo vapor.

Devido ao trabalho de Frederick Taylor na manufatura enxuta. Taylor, reconhecido como pai da administração científica — mais conhecida como *taylorismo*, que esforçava-se para melhorar a eficiência econômica nos empregos de manufatura. Ele acabou criando uma das principais entradas no processo de fabricação de mão de obra, provocando questionamentos sobre a produtividade da força de trabalho.

Neste período as relações de trabalho eram muito diferentes das conhecidas hoje, as jornadas eram longas oferecendo péssimas condições ao trabalhador, que acarretavam em acidentes, saúde fragilizada etc.

O *Chartered Institute of Personnel and Development*, uma das associações mais antigas de recursos humanos, foi fundado em 1913 na Inglaterra com o nome de *Welfare Workers Association*. Uma década depois, seu nome foi mudado para *Institute of Industrial Welfare Workers* e, novamente, na década seguinte para Instituto de Gestão do Trabalho, mantendo este último até receber seu nome atual.

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados realizou a A Experiência de Hawthorne em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne.

Esta foi uma pesquisa que perdurou do ano de 1924 a 1932. Dividida em quatro fases, a pesquisa chegou à conclusão de que o aumento da produtividade não estava relacionado com o ambiente, mas sim com a atenção que estava sendo dada às pessoas. Esta pesquisa foi muito importante para revolucionar o entendimento da importância do cuidado com as pessoas dentro do ambiente de trabalho.

Mais tarde foi fundada a primeira instituição de ensino superior do mundo dedicada aos estudos no local de trabalho, a Escola de Relações Industriais e Trabalhistas, que foi formada na Universidade de Cornell em 1945. Em 1948, o que mais tarde se tornou a maior associação profissional de recursos humanos, a *Society for Human Resource Management* (SHRM), foi fundada como a *American Society for Personnel Administration* (ASPA).

Ao longo da década de 1990, o contexto econômico passou por várias mudanças drásticas, como:

- ❖ Aumento no ritmo da globalização;
- ❖ Progressão de alta tecnologia (especialmente Internet);
- ❖ Progressão dos serviços da Web;
- ❖ Progressão de competitividade.

As empresas de hoje perceberam que funcionários pioneiros e engenhosos, conhecidos como talentos, oferecem um benefício sustentável e viável porque, ao contrário de outros ativos, o capital intelectual é complexo para os concorrentes reproduzirem. Por isso, a gestão de recursos humanos ganhou importância a nível estratégico e visão focada em atrair, preservar e reter funcionários talentosos. A função de Gestão de Pessoas não é exclusiva para a área dos Recursos Humanos pois essa função deve estar ligada a cargos de liderança, contribuindo na formação de líderes e de times.

Atualmente, muitas empresas **terceirizam** seus processos, inclusive setores operacionais — como o banco de dados dos funcionários da empresa e pagamentos — e setores gerenciais — por exemplo a contratação de um especialista em Treinamento e Desenvolvimento, que possa auxiliar os outros gestores a desenvolver suas equipes conforme a demanda interna.

Temos visto um movimento em Recrutamento e Seleção (R&S) de terceirização dessa etapa, mas é preciso ficar atento às vantagens e desvantagens. Algumas vantagens em terceirizar este serviço como de recrutamento e seleção é o ganho no tempo e no custo, porém a empresa acaba perdendo o controle do processo já que a terceirizada não está no dia-a-dia da empresa.

Porém isso varia muito de empresa para empresa e também de estratégia a ser adotada, vale a pena ficar atento ao que melhor irá se encaixar com o perfil organizacional da empresa que você trabalha.

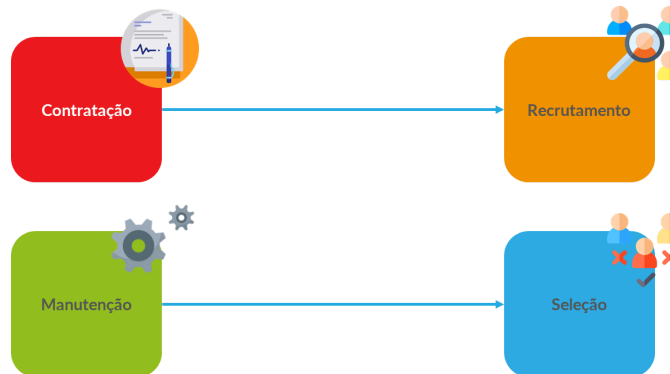
6. Tendências na área de Gestão de Pessoas

Em evolução constante, o setor de Gestão de Pessoas apresenta a cada dia uma nova ideia ou estratégia que tenha como objetivo auxiliar tanto as empresas quanto os

profissionais. Dessa forma, se faz possível analisar algumas tendências que se mostram fortes e com grandes chances de mudarem o futuro dos negócios.

A primeira diz respeito às subáreas de recursos humanos, onde há uma divisão bem clara das áreas como observado na Figura 2.

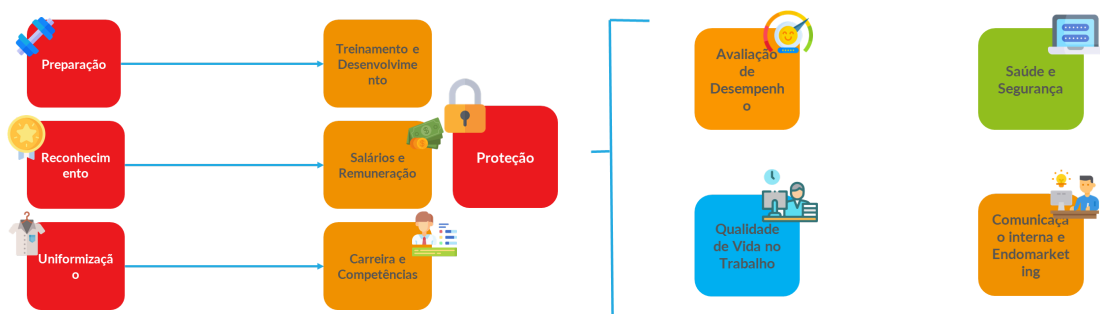
Figura 2 - Subáreas de Recursos Humanos



É válido também compreender que houve, nos últimos anos, uma mudança no que diz respeito à nomenclatura das atividades do Recursos Humanos. O departamento em si passou por essa renovação, passando a ser conhecido como Gestão de Pessoas.

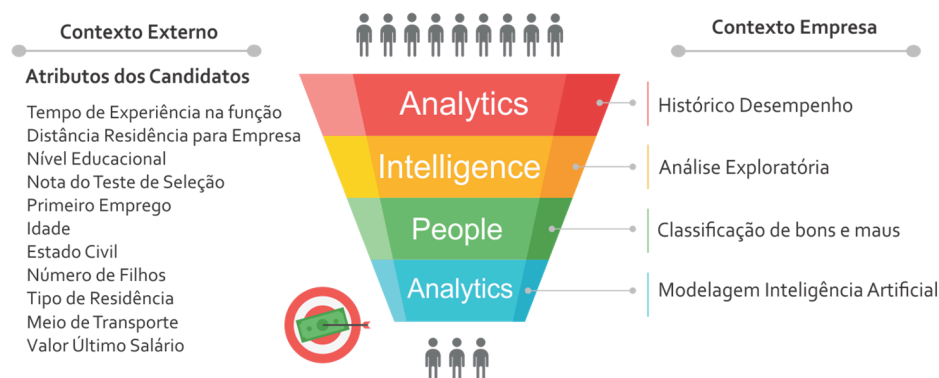
As tarefas, portanto, seguiram essa alteração a fim de tornar mais fácil a compreensão de sua função. Mais do que isso, tais mudanças representam uma nova fase do setor, mais focada no gerencial e com menos enfoque no operacional (Figura 3).

Figura 3 - Fase atual: Operacional *versus* Gerencial



Outro ponto de destaque nessa nova fase de mudanças dentro da Gestão de Pessoas se concentra na utilização de dados. Assim como diversos outros departamentos, os profissionais da área compreenderam que a análise de informações (Figura 4) poderia ser uma importante fonte de insights. Mais do que isso, criavam decisões baseadas em dados e análises estatísticas, não suposições ou achismos.

Figura 4 - Fase atual: Ciência da informação



7. Conceitos da Gestão de Pessoas

Antes de se aprofundar na Gestão de Pessoas, é interessante compreender alguns de seus principais conceitos. Estes são termos e expressões que podem facilitar o seu entendimento sobre o que está ocorrendo, bem como auxiliar no cumprimento de determinadas tarefas e atribuições. Assim, o que você precisa saber antes de aprofundarmos no assunto é:

- ❖ **Motivação e autoestima:** a autoestima está ligada a autoconfiança para desempenhar as funções designadas, já a motivação é ligada a fatores externos como o ambiente de trabalho, remuneração, entre outros;
- ❖ **Teoria X - Teoria Y:** Tem relação com a personalidade da pessoa. A teoria X entende o mercado de trabalho como algo mais operacional e pessimista já a teoria Y já pensa mais no lado crítico, dando abertura ao pensamento e a necessidade de identificação com o trabalho;
- ❖ **Necessidade de realização:** está relacionada a realização pessoal da pessoa dentro do trabalho.

Neste curso, serão aprofundados os conceitos mais importantes do ponto de vista estratégico e organizacional, tanto para as empresas quanto para os colaboradores. Portanto, os temas que serão analisados aqui resumem-se em:

- ❖ Fundamentos da Gestão de Pessoas: Entender sobre clima organizacional e culturas;
- ❖ Recrutamento e seleção: Atrair, escolher e contratar o perfil ideal para a vaga;
- ❖ *Employer branding*: Estratégia para a conquista de talentos;
- ❖ *Onboarding*: Ambientação de novos membros na equipe;
- ❖ Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Treinar e desenvolver competências técnicas e/ou comportamentais aos colaboradores;
- ❖ Gestão por competência x gestão por desempenho: A gestão por desempenho geralmente é feita pelas entregas e a por competência tem relação com a capacidade de executar tarefas;
- ❖ *People Analytics*: Uso da análise de dados para desenvolver diagnósticos;
- ❖ Avaliação de competências: Avaliação da performance do funcionário;

Nos próximos tópicos alguns conceitos serão retomados de forma que você consiga aplicar esses conceitos na Gestão de pessoas.

8. Fundamentos da gestão de pessoas

Ao falar de Gestão de Pessoas é importante lembrar que esta é uma via de mão dupla já que as empresas necessitam das pessoas e as pessoas necessitam das empresas para suprir algumas necessidades básicas.

Ao falar sobre necessidades básicas é importante trazer um dos principais fundamentos da Gestão de Pessoas que é a já conhecida Pirâmide de Maslow (Figura 5). A hierarquia de necessidades de Maslow é uma teoria da psicologia proposta por Abraham Maslow em seu artigo "**A teoria da motivação humana**". Ele define cinco categorias de necessidades humanas: fisiológicas, segurança, afeto, estima e as de auto realização.

Figura 5 - A Pirâmide de Maslow



A lógica por trás de tal fundamento está nas necessidades básicas que uma pessoa tem para ter uma vida plena e funcional. A base da pirâmide traz as necessidades fisiológicas, como alimentação, sono e água e abrigo. Por conta disso, é a mais importante, já que apresenta elementos inerentes à sobrevivência humana.

Conforme a pirâmide vai subindo, as necessidades vão se tornando menos destacadas, porém ainda importantes. Ao cumprir todos os requisitos apresentados nela, a empresa apresenta maiores chances de prover um ambiente saudável para sua equipe e que a possibilite render resultados mais interessantes.

Entender a lógica da Pirâmide de Maslow é fundamental no campo da Gestão de Pessoas, pois é preciso entender as motivações básicas e prioridades da sua equipe e conseguir liderá-los. Imagine que você é líder de uma equipe e quer que eles sejam sustentavelmente ecológicos, contudo a principal motivação deste grupo é a sua sobrevivência (alimentação, moradia) assim é preciso garantir que eles tenham acesso às condições básicas de sobrevivência, para em seguida incentivá-los a preservar o meio ambiente.

9. Recrutamento, Seleção e suas tendências

A área do recrutamento e seleção pode ser compreendida como uma subárea da Gestão de Pessoas, porém todo o processo deve ser compreendido junto a empresa e principalmente pelos gestores. Recrutamento e Seleção (R&S), como o próprio nome diz, é atrair e escolher as pessoas mais indicadas para trabalhar em uma determinada vaga de uma empresa ou organização. Contudo, dependendo da empresa em que você atua, este processo pode acontecer todo em uma única área ou em áreas diferentes.

Seja qual for a estrutura da sua organização, para que todo esse processo (do começo ao fim) aconteça da melhor maneira, é necessário estratégia, alinhamento entre as etapas, áreas envolvidas e processos relacionados. Existem alguns fatores críticos de sucesso do processo seletivo:

- Alinhamento com a estratégia corporativa e as políticas de RH. Qual a necessidade daquela vaga dentro da estratégia da empresa?
- Alinhamento com a cultura da empresa. A pessoa se encaixa com aquele grupo social? Ela se identifica com a cultura daquele lugar?
- Clara comunicação entre gestor que solicitou a vaga e RH. É importante deixar claro o perfil desejado e as qualificações e competências esperadas.
- Informações sobre as atividades e as habilidades da posição, é importante deixar claro na descrição da vaga as necessidades de competências e habilidades.
- Contato com a área requisitante durante todo o processo. É necessário repassar ao gestor todos os passos do processo demonstrando quem são as pessoas.
- Ética — divulgação de detalhes da posição e comunicação de resultados, é importante não esquecer de passar o feedback do processo.

10. Dicas e boas práticas no contexto R&S

- *Employer Branding*

Employer Branding é uma estratégia adotada para a construção de uma marca empregadora para atrair talentos e reter profissionais qualificados. Normalmente ela é usada para construir uma percepção positiva sobre a empresa, mostrando-a como um ambiente desejável de trabalho. A técnica possibilita, entre outras coisas:

- ❖ Atração de funcionários qualificados tecnicamente e eticamente;
 - ❖ Aumento da reputação da empresa, fazendo com que seus colaboradores sintam-se valorizados e pertencentes àquele ambiente;
 - ❖ Diminuição das taxas de *turnover*;
 - ❖ Construção de maior credibilidade com os clientes.
- *Employer Branding* nas mídias sociais

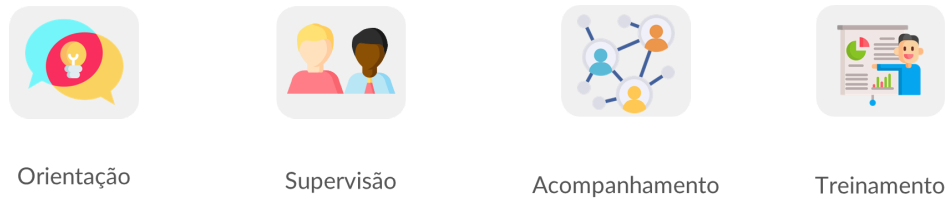
Um artigo publicado na revista *Scandinavian Journal of Management* em 2018 mostrou que as mídias sociais têm um valor positivo para o candidato que concorre a uma vaga, uma vez que este, logo após se candidatar, busca pela empresa nas redes sociais. Dessa forma, pode-se entender que o papel das mídias digitais no contexto atual de uma empresa são muito maiores do que apenas a comunicação com foco em venda.

A partir de agora, até mesmo a busca por profissionais capacitados passa por esses novos artefatos. Se antes a ideia era que a empresa buscasse pelo profissional ideal, hoje são eles que buscam uma organização que se encaixe com seus valores e ideias. E, para isso, nada melhor do que uma boa estratégia de *Employer Branding* nas mídias sociais.

- *Onboarding*

O objetivo do *onboarding* é orientar os novos colaboradores a respeito da cultura, rotina e dinâmicas da organização. Basicamente, é o processo de integração desses novos colaboradores na empresa para que eles possam obter os conhecimentos, habilidades e as noções necessárias para se tornarem parte da equipe. Para isso, o período de *Onboarding* envolve diferentes etapas (Figura 6):

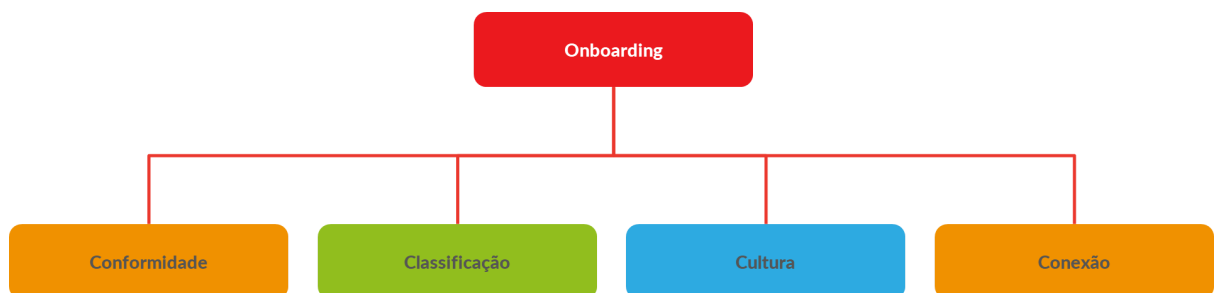
Figura 6 - As etapas do Onboarding



Na **orientação** é importante apresentar a cultura da empresa, a estrutura organizacional, como o trabalho deve ser executado, quem são as pessoas que trabalharão junto com o novo integrante, a quem ele se dirige, etc. A **supervisão** deve acontecer em um primeiro momento para verificar se as atividades esperadas estão sendo executadas dentro dos padrões empresariais. O **acompanhamento** diz sobre se colocar disponível para a pessoa, sanar eventuais dúvidas e realizar feedbacks das ações iniciais. Durante a supervisão e acompanhamento podem surgir necessidades de habilidades a serem desenvolvidas ou aprimoradas e daí a necessidade do **treinamento** para capacitar ainda mais o novo contratado.

Há, também, alguns pontos importantes do processo de onboarding (Figura 7) que não podem ser esquecidos. Estes são os fatores que tornam esta uma etapa tão importante do recrutamento e da seleção de novos talentos. Não à toa, é dentro deste item que ele se encontra.

Figura 7 - Principais pontos do Onboarding



- ❖ **Conformidade:** Orientar os novos colaboradores sobre os processos e o funcionamento da empresa, explicando regras, valores, políticas internas, obrigações e código de ética;
- ❖ **Clarificação:** Esclarecer, detalhadamente, aos novos colaboradores tudo sobre suas funções (atribuições, responsabilidades, etc), assim como alinhar com eles as expectativas em relação aos resultados;

- ❖ **Cultura:** Apresentar a cultura organizacional da empresa e integrar os novos colaboradores ao clima dentro da organização;
- ❖ **Conexão:** Conectar os novos colaboradores aos líderes, colegas e toda a equipe com o objetivo de oficializar a entrada na organização.
- **Etapas do recrutamento e seleção**

Para se ter um processo eficaz, algumas etapas devem ser percorridas pelos profissionais a fim de tornar essa em uma experiência benéfica para todos. Aqui, encontram-se 7 passos principais (Tabela 2), os quais garantem — ou ao menos aumentam as chances — que o talento escolhido suprirá as necessidades da organização e terá um bom fit cultural com os demais. Essas etapas são:

Tabela 2- Etapas de Recrutamento e Seleção

| ETAPAS DE RECRUTAMENTO & SELEÇÃO | |
|---|---|
| 1. Requisição de pessoal | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A vaga pode surgir por desligamento, promoção, transferência, aumento do quadro de funcionários |
| 2. Definição da estratégia | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutamento interno ou externo; ▪ RH Interno x Consultorias de seleção |
| 3. Recrutamento | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista comportamental ou Técnica |
| 4. Triagem dos candidatos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise de currículo |
| 5. Seleção pessoal | Participação do gestor e requisitante da área |
| 6. Escolha do candidato | Negociação salarial; Contratação do candidato (exame médico, cadastro, etc.) |
| 7. Comunicação do resultado aos candidatos não escolhidos | - |

11. Treinamento e desenvolvimento de pessoas

Treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D) é um conjunto de procedimentos que tem o objetivo de contribuir para a evolução de um colaborador a curto e longo prazo. Assim, suas principais funções são as de:

- Atender necessidades estratégicas ou pontuais;
- Estar in *compliance* (controle de risco);
- Melhorar o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual);
- Formar líderes;
- Engajar e motivar pessoas;
- Alinhar os colaboradores com os objetivos da empresa, times de alta performance.

Manter uma prática de T&D pode ser a chave para deixar a sua empresa sempre alinhada com as exigências do mercado. O T&D potencializa o planejamento estratégico, possibilitando a entrega de resultados mais expressivos e com maior qualidade. Além disso, todo o conhecimento técnico e comportamental adquirido pelos profissionais contribui para o aumento na senioridade dos times de modo geral, trazendo ainda mais benefícios de médio e longo prazos.

Por conta disso, se forem bem feitos, eles podem apresentar como resultados:

- ❖ Melhora no clima organizacional;
- ❖ Fortalecimento da cultura da empresa;
- ❖ Desenvolvimento de talentos;
- ❖ Redução dos gaps de competência;
- ❖ Melhoria do *employer branding*;
- ❖ Diminuição da taxa de rotatividade;
- ❖ Aumento da produtividade;
- ❖ Redução do retrabalho;
- ❖ Melhora na experiência dos clientes;
- ❖ Equipe capacitada para novas ferramentas.

Se faz preciso, também, analisar o objetivo de cada treinamento e, em seguida, determinar a melhor estratégia para passar esse conhecimento. Para isso, é interessante determinar se este é focado em **Hard Skills** que são habilidades técnicas facilmente aprendidas e ensinadas, como idiomas, estudos e habilidades manuais ou **Soft Skills** que são capacidades comportamentais voltadas à capacidade psicossocial do profissional, como comunicação, persuasão, proatividade e liderança (Figura 8).

Figura 8 - *Soft Skills x Hard Skills*



Um ponto de destaque nesta discussão está na classificação dos treinamentos, visto que — como é de se imaginar — não há apenas um tipo disponível. De fato, eles podem ser divididos em algumas categorias, as quais determinam as características de cada ação de desenvolvimento do time. Assim, algumas dessas classificações são:

- Interno: feito na empresa.
- Externo: feito no mercado.
- Formação: visa fornecer todo o conhecimento para uma função, como uma graduação ou um curso de idioma.
- Aperfeiçoamento: pretende corrigir uma deficiência ou melhorar uma competência.
- Desenvolvimento: pretende preparar alguém para outro cargo maior no futuro.

- Ambientação: aplicado a funcionários novos.

Por fim, também é interessante mencionar que todo esse conteúdo está diretamente conectado ao conceito das Leis de Aprendizagem, as quais determinam:

- Lei da necessidade – se necessito, vou aprender.
- Lei do uso – quanto mais repetir, melhor aprendo.
- Lei do ritmo – aprendo progressivamente.
- Lei do efeito – aprendo melhor o que me agrada e aquilo que me é útil.

12. Gestão por competência e Avaliação de desempenho

A subjetividade da personalidade humana é um fator chave para a gestão, uma vez que o colaborador é o maior ativo da organização. Existem duas formas de como a empresa lida com o capital humano, e elas são faces da mesma moeda:

1. Gestão por Competência (Tabela 3);
2. Avaliação de Desempenho (Tabela 4).

Ambas as estratégias, quando combinadas, apresentam melhores resultados tanto para a organização quanto para o colaborador. A gestão por competência deve definir quais são os objetivos estratégicos da empresa e como fazer que a gestão do colaborador ajude na gestão da empresa, identificar quais são as competências necessárias para atingir os objetivos, mapear aquilo que já tem e o que precisa ser desenvolvido. Entender o que a empresa tem, o que ela deseja ter e o que falta.

O que é medido, avaliado e monitorado na Avaliação de Competência e Desempenho:

- Resultados,
- Desempenho;
- Competências;
- Fatores críticos de sucesso.

Tabela 3 - Gestão por Competência

| GESTÃO POR COMPETÊNCIA |
|--|
| Necessidade de planejar a área de Gestão de Pessoas considerando a estratégia da organização; |
| Principais definições e categorizações das competências; |
| Instrumentos e formas para realizar o mapeamento de competências; |
| Impactos da utilização do conceito de competência nos subsistemas de Gestão de Pessoas: seleção, avaliação de desempenho e potencial, treinamento/desenvolvimento, remuneração, carreira e sucessão; |
| Relação entre a Gestão por Competências e a Gestão do Conhecimento. |

Tabela 4 - Avaliação de Desempenho

| AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO |
|---|
| Avaliar a extensão da discrepância entre o real e o planejado |
| Identificar os fatos gerados da discrepância |
| Tomar decisões para eliminar as fontes dos problemas |

Dentre os pontos analisados ao longo destes processos, encontram-se diversos fatores de grande importância para o correto funcionamento de uma empresa, independentemente de seu porte ou ramo de atuação.

Bons exemplos disso são:

- Autoavaliação;
- Avaliação de Desempenho da Equipe;
- Escala Gráfica ;
- Escolha Forçada;
- Relatório de Performance;
- Avaliação por Metas e Resultados;

- Avaliação de Desempenho por Competências;
- Avaliação de Desempenho 180 Graus;
- Avaliação de Desempenho 360 Graus.

13. Ferramentas de Análise para Gestão de Pessoas

Como qualquer outro tema, a Gestão de Pessoas se utiliza de algumas ferramentas para melhorar seus resultados e tornar o processo mais coeso. Para a etapa de Gestão por Competência e Avaliação de Desempenho as ferramentas mais utilizadas são a Matriz 9Box, o Ciclo PDCA e a Escala Likert (Figura 9,10 e11).

Figura 9 - Ferramentas de Análise - MATRIZ 9BOX



Figura 10 - Ferramentas de Análise - Ciclo PDCA

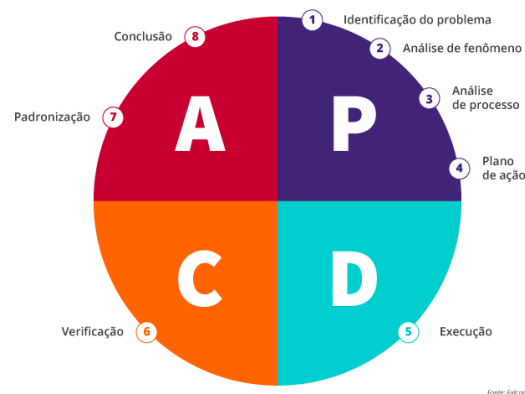


Figura 11 - Ferramentas de Análise- Escala Likert



Além disso, há também os softwares mais indicados para a atuação do departamento de Gestão de Pessoas. Estas são ferramentas novas e plataformas completas para analisar os dados e, a partir daí, tirar insights para ações e estratégias a serem implementadas.

- Qualtrics - <http://www.qualtrics.com/>
- Survey Monkey - <http://pt.surveymonkey.com/>
- Sphinx - <http://sphinxbrasil.com.br/>
- Google docs - <https://docs.google.com/?pli=1#> (opção formulários)

14. Feedback

Fazer um *Feedback* é fornecer uma análise a um colaborador ou a uma equipe sobre o resultado final de alguma ação ou o desempenho de cada um. O Feedback é o momento de conversar sobre os deslizes e ressaltar os acertos. É uma análise completa para que o profissional, seja a equipe, o colaborador ou gestor, saiba o que foi bom e

funcionou e o que ainda precisa melhorar. É a partir desse recurso que os colaboradores recebem a informação de como a organização e os gestores enxergam sua postura profissional e sua participação em determinado setor.

Um conceito muito utilizado para isso é a Janela de Johari (Figura 12), indicado justamente para abordar a importância do feedback. Aqui, analisa-se as questões de alinhamento, reconhecimento, motivação/engajamento, aumento de produtividade, melhoria de performance, qualidade no ambiente de trabalho.

Figura 12- Janela de Johari



A janela de Johari tem 4 quadrantes. A coluna da esquerda é aquilo conhecido por mim, a coluna da direita é o que eu não conheço. A segunda linha diz respeito sobre o que os outros não sabem.

Embora o *feedback* seja uma opinião a respeito do trabalho ou da atuação de outra pessoa, ele não pode ser unicamente subjetivo. Para ter um real valor, é preciso que reúna fatos e dados que comprovem a veracidade dessa opinião. Assim, é interessante levantar 10 dimensões de destaque antes de realizar seu *feedback*.

1. Elaboração de um plano - reunir fatos e dados;
2. Abordagem específica - apresentar exemplos claros e compreensíveis;
3. Foco em comportamento - não focar na personalidade das pessoas;
4. Escolha de hora e local;

5. Equilíbrio entre o feedback de reforço e de redirecionamento;
6. Controle emocional;
7. Técnicas eficientes - dê foco às questões essenciais;
8. Estilo eficaz - é a criação de uma abordagem pessoal na hora de dar feedback;
9. Descrição de sentimentos;
10. Capacidade de ouvir.

Além das 10 dimensões, existem também as boas práticas de um *feedback*, ou seja, aquelas ações sugeridas para que este seja um processo benéfico para ambos os lados. Algumas delas são:

- Evitar culpar;
- Não rotular;
- Conter a ironia ou o sarcasmo;
- Não exagerar;
- Ser prolixo;
- Ignorar as emoções da outra pessoa;
- Usar expressões faciais negativas.

Dessa forma, um *feedback* efetivo apresenta características próprias, as quais garantem que a mensagem será não somente passada, mas entendida, de modo a trazer reais mudanças no comportamento do colaborador. Por isso, tente:

- Ser direto, explícito e útil;
- Reforçar ou redirecionar;
- Planejar o feedback e garantir o foco;
- Atentar-se ao nível de maturidade do colaborador;
- Ser específico, focado em elementos e informação;
- Verificar se a mensagem foi, de fato, compreendida.

15. *People Analytics*

15.1. Estatística e Análise de dados

Como disse Deming: “SEM DADOS, você é uma pessoa qualquer com uma OPINIÃO”. Estamos na era dos dados e todas as decisões nas empresas são baseadas em dados, contudo para que dados virem informações eles precisam ser tratados através de métodos estatísticos.

People Analytics é uma das metodologia de análise que permite quantificar dados sobre as pessoas de uma empresa de maneira eficiente, surgiu nos últimos anos trazendo metodologias para levantar informações que podem ser tabuladas e analisadas.

People Analytics serve para identificar comportamentos, preferências e *gaps* de desenvolvimento de competências dos colaboradores. Como resultado, esse tipo de metodologia torna possível:

- Diminuir o *turnover*;
- Atrair profissionais qualificados;
- Reter profissionais qualificados;
- Aumentar o engajamento da equipe;
- Aumentar a produtividade da empresa.

Ou seja, com objetivo de desenvolver uma visão mais estratégica, o uso do *People Analytics* torna o processo de captar e analisar informações sobre o comportamento de profissionais mais ágil e preciso.

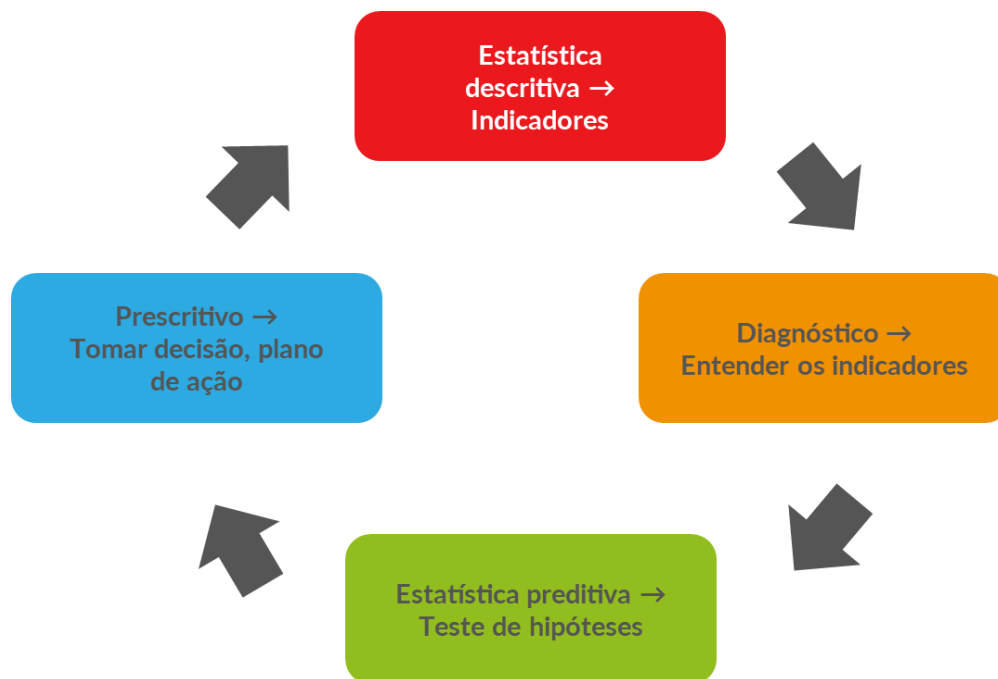
A estatística é dividida em duas etapas: Estatística descritiva, também chamada de estatística básica, e estatística inferencial ou preditiva. Com a estatística podemos fazer quatro tipos de análises:

- Análise de Diagnóstico = que já aconteceu?
- Análise Descritiva = o que está acontecendo?
- Análise Preditiva = o que vai acontecer?
- Análise Prescritiva = o que pode acontecer?

Nessa discussão, encontram-se inúmeras informações importantes e de grande valia para a atuação de qualquer corporação. Por isso, é vital que os profissionais da área compreendam os conceitos que fazem parte dela.

Ao usar métodos estatísticos pode-se prever comportamento dos funcionários, entender padrões e dessa forma maximizar lucros e melhorar a performance da empresa. *People Analytics* é dividida em quatro etapas (Conforme a Figura 13). A primeira é a **Estatística descritiva**, nela entenderemos nossos dados através da média, mediana, desvio padrão, quartis entre outros. Além disso, teremos indicadores para diversos aspectos analisados.

Figura 13 - Ilustração do processo de *People Analytics*



A segunda é a etapa de **Diagnóstico**, ou seja, entender os indicadores e quais aspectos causam mudanças. A terceira etapa consiste em uma análise mais avançada dos dados, a **Estatística preditiva** por meio de testes de hipóteses podem inferir diagnósticos e por fim a Etapa **Prescritiva**, na qual por meio dos dados possibilita a tomada de decisão e elaboração de um plano de ação.

15.2. Turnover

O *turnover* diz respeito ao fluxo de entradas e saídas de colaboradores de uma empresa. Também conhecido como taxa de rotatividade, é um importante índice para entender como está a gestão de pessoas em uma empresa. Isso porque possuir rotatividade dentro da sua empresa é algo saudável até certo ponto.

É sempre importante lembrar que devemos ficar atentos a essa taxa, pois níveis muito altos podem indicar problemas de diversas origens. Como os demais conceitos apresentados aqui, o turnover também possui algumas categorias:

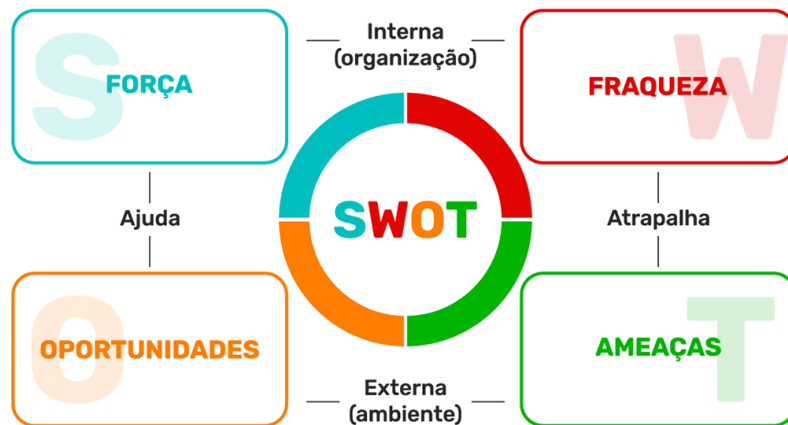
- Turnover voluntário; funcionário pede demissão;
- Turnover involuntário; empresa demite funcionário;
- Turnover funcional; o colaborador com mal desempenho pede demissão;
- Turnover disfuncional; colaborador de alta performance pede demissão;
- Turnover disfuncional evitável; a empresa pode interferir (negociando, prevendo etc);
- Turnover disfuncional inevitável.

De acordo com uma pesquisa feita pela Robert Half, o Brasil é um dos países com maior índice de rotatividade de funcionários. Desde 2010 a taxa de turnover no Brasil aumentou em 82% das empresas, mais que o dobro da média mundial, que é de 38%. Principais motivos para o aumento do índice: baixa remuneração, falta de reconhecimento, desmotivação e preocupação com o futuro da companhia. De acordo com o Novo CAGED, desde maio de 2020 a quantidade de admissões caiu para 9,6%, enquanto a de demissões cresceu 10,5%.

Mas como evitar o turnover? O primeiro passo para evitar o turnover é, justamente, compreender o comportamento e as necessidades de seus colaboradores. Com isso, você poderá prever um determinado problema e evitá-lo antes que a taxa de rotatividade aumente consideravelmente. Para isso, há duas ferramentas extremamente úteis.

A primeira é a matriz SWOT (Figura 14), a qual apresenta as forças e as fraquezas da empresa como ambiente de trabalho, bem como as oportunidades e ameaças que se encontram no ambiente externo ao da corporação.

Figura 14 - Matriz SWOT



A segunda ferramenta para evitar uma alta taxa de rotatividade já foi mencionada mais acima, o *People Analytics*. Com base nessa estratégia, é simples ter uma visão mais ampla e completa sobre a real situação da companhia no que diz respeito à felicidade dos profissionais. Com isso, se torna muito mais simples gerar insights e evitar a perda de bons talentos, principalmente para empresas concorrentes.

Por fim, outra forma de evitar o turnover está em realizar contratações assertivas, bem pensadas e que, de fato, apresentem um bom encaixe entre profissional e vaga. Afinal, ao se investir em um talento que combine perfeitamente não somente com o cargo, mas também com a empresa, sua cultura e seus valores, a chance de perdê-lo cai consideravelmente.

15.3. Regressão Logística

Em termos de análises estatística, um tópico que merece destaque é a Regressão Logística. A regressão logística é um recurso que nos permite estimar a probabilidade associada à ocorrência de determinado evento em face de um conjunto de variáveis explanatórias.

Regressão Logística faz parte da estatística preditiva, em que a partir de um banco de dados é possível prever acontecimentos, esse método é usado para prever quando o funcionário pedirá demissão, entre outras coisas.

Dessa forma, é um poderoso aliado no momento de entender a atual situação de sua equipe e determinar o perfil que deverá ser contratado. Para isso, a técnica se baseia em reconhecimento de padrão a partir de um banco de dados.

Um típico exemplo de aplicação é a previsão de quem pedirá demissão, por quais motivos, entre outros. Dessa forma, conhecendo o padrão do perfil profissional que tem maior chance de pedir demissão, a empresa consegue interferir antes da ação evitando elevação nos índices de Turnover, ou até mesmo, evitando a contratação de perfil profissional.

16. Passo a Passo

Agora que vimos todos os conceitos vamos entrar na parte mais prática do nosso curso. O que vamos ver no Passo a Passo?

Passo 1: O que tem por trás da Gestão de pessoas;

Passo 2 - Agregando Pessoas;

Passo 3 - Treinando e Desenvolvendo Pessoas (T&D);

Passo 4 - Monitorando Pessoas (*People Analytics*);

Passo 5 - Desenvolvendo Pessoas;

Passo 6 - Mantendo Pessoas.

Nestes tópicos, será aprofundado alguns conceitos e veremos como colocá-los em prática. Vamos lá?

16.1. Passo 1: O que tem por trás da Gestão de Pessoas

16.1.1. Construção da Descrição de Cargos

O primeiro passo no recrutamento de pessoas é a descrição de cargos. A descrição de cargos é utilizada para apresentar as posições e atribuições de cada colaborador existentes dentro de uma área ou empresa.

O objetivo é esclarecer as atividades realizadas e conseguir alinhar as expectativas em relação aos resultados esperados, geralmente a descrição dos cargos é construída pelo gestor da área que solicita a vaga, mas claro sempre alinhado com as expectativas da pessoa responsável pela gestão de pessoas.

Uma boa descrição de cargos ajuda a empresa a entender o perfil do candidato e selecionar os requisitos para divulgação de uma vaga.

A seguir, é apresentado o passo a passo para a descrição de cargos:

- 1. Identificar o cargo a ser analisada;**

2. Determinar melhores abordagens e métodos;
3. Coletar e revisar dados;
4. Resumir e documentar o processo;
5. Ajustar a linguagem para ornar com a cultura da empresa.

Vale ressaltar que a descrição do cargo precisa estar alinhada com a cultura da empresa de forma a garantir contratações assertivas. O que precisa ter em uma descrição de cargos:

- Identificação da vaga;
- Organograma e Missão da empresa;
- Atividades exercidas;
- Experiência profissional desejada;
- Formação acadêmica e competências;
- Remuneração e benefícios.

16.1.2. Exemplo - Requisição de vaga

Vamos construir agora um exemplo de descrição de cargo. O gestor solicitou um responsável pela elaboração de material didático nível médio para um curso pré-vestibular. É muito importante que esta solicitação seja construída com o solicitante da vaga e o profissional do RH.

Uma boa dica é usar a taxonomia ESCO (<https://ec.europa.eu/esco/portal/occupation>) da União Européia como referência para competências necessárias em um cargo com objetivo de enfatizar quais habilidades e qualificações são necessárias para preencher a vaga anunciada.

O importante é identificar e classificar aptidões, competências, qualificações e profissões relevantes para o mercado de trabalho e para a educação.

Na Tabela 5 é apresentado um exemplo de uma descrição de cargo.

Tabela 5 - Descrição de cargo para a vaga de Analista de Conteúdo

| | |
|-------|----------------------|
| CARGO | Analista de conteúdo |
|-------|----------------------|

| | |
|----------------------|---|
| DESCRIÇÃO | Buscamos um profissional para ser responsável pela área de conteúdo da nossa empresa. O profissional será responsável por contratar terceirizados para a elaboração do material didático, por revisar o material, gerenciar as atividades referentes ao cargo, negociar propostas e administrar os contratos. |
| FORMAÇÃO ACADÊMICA | Desejamos um profissional com mestrado em qualquer área do conhecimento. |
| HABILIDADES | Habilidades de negociação e levantamento de informações, domínio de excel avançado, boa comunicação e domínio do português, colocar aqui algo do employer branding da marca |
| JORNADA DE TRABALHO | O trabalho será remoto, com jornada de 8 horas/dia que poderá ser executada de forma flexível, exceto casos de reuniões com terceiros. |
| SALÁRIO E BENEFÍCIOS | <ul style="list-style-type: none"> • Salário 3.100 reais; • Vale alimentação 25 reais/dias trabalhados; • Auxílio creche; • Auxílio Internet; • Plano de saúde e odontológico. |

Uma boa dica para a descrição do cargo é seguir o *checklist* a seguir:

Checklist para descrição de cargos

- ☐ Todas as informações foram levantadas com êxito?
- ☐ O método utilizado para a pesquisa foi adequado?
- ☐ As atividades diárias estão descritas conforme as necessidades da função?
- ☐ Todas as competências necessárias foram relacionadas?
- ☐ Detalhes como horário de trabalho, local e hierarquia estão corretos?
- ☐ O salário e os benefícios estão listados claramente?
- ☐ O gestor da área está de acordo com o que foi descrito?

- ☐ Toda a descrição passou por revisão criteriosa?
- ☐ A linguagem está adequada?
- ☐ A formatação obedeceu aos padrões da empresa?

16.2. Passo 1.2 - Construção da Matriz de Habilidades

A matriz de habilidades é uma tabela simples usada para avaliar as habilidades mais relevantes dos candidatos. Para isso, podem ser usados números ou cores que indicam o nível de habilidade de cada indivíduo para uma tarefa específica. A ideia da Matriz de Habilidades é analisar as demandas e ajudar a desenvolver respostas para as necessidades da sua área ou empresa.

A partir da Matriz também é possível identificar, dentro da sua própria equipe, as habilidades dos colaboradores e designá-los para cargos que impulsionam seus talentos. Assim como também torna possível identificar as pontas soltas. Para montar a matriz, você deve:

- Identificar as habilidades que a função exige;
- Listar pessoas e cargos;
- Optar por um sistema de codificação;
- Medir e registrar níveis de desempenho;
- Analisar a Matriz desenvolvida;
- Transformar a Matriz em um “documento vivo”.

16.2.1. Exemplo - Matriz Habilidade

Vamos a um exemplo de matriz de habilidade: A vaga era para um Gestor de RH. O primeiro passo é a partir da descrição do cargo (ver tópico anterior) levantar todas as capacidades desejadas no cargo. Em seguida é preciso separar o nível de proficiência e o interesse, pois mesmo o candidato não tendo proficiência em alguma habilidade, seu nível de interesse precisa ser levado em consideração.

Para nível de I de proficiência, cada candidato receberá uma nota conforme a habilidade:

- 0 = sem capacidade

- 1 = nível básico
- 2 = nível intermediário
- 3 = nível avançado

Já em relação ao interesse no tema a nota será:

- 0 = não tem interesse em aplicar essa capacidade
- 1 = tem interesse em aplicar essa capacidade

A Tabela 6 ilustra a matriz habilidades e para mais detalhar você pode consultar <https://www.fm2s.com.br/blog/o-que-e-uma-matriz-de-habilidades-como-criar-uma>.

Tabela 6 - Matriz Habilidade

| | Jonathan | | Alden | | Tracy | | Sandra | |
|--------------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|
| Capacidades | Proficiência | Interesse | Proficiência | Interesse | Proficiência | Interesse | Proficiência | Interesse |
| Visão de negócios | 3 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 |
| Análise de dados | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 |
| Análise avançada de dados | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| Visualização de dados | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| Conhecimento substantivo de RH | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 1 |
| TI, dados e armazenamento | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 | 1 |

16.3. Passo 1.3 - Pensando em Remuneração e Benefícios

A remuneração é um tópico muito importante do recrutamento de profissionais, na maioria dos casos, a remuneração é o principal ponto de demissões, por isso uma remuneração justa e de acordo com o nível do profissional é importante para evitar demissões.

A remuneração é a soma de todos os valores simbólicos e materiais que o trabalhador deve receber, incluindo o seu salário, contudo o ambiente agradável, férias, entre outros, não se encaixa em benefícios, pois é uma obrigação da empresa.

Existem alguns tipos distintos de remuneração (Tabela 7), os quais podem ser utilizados de acordo com diferentes situações, empresas, pessoas e cargos.

- Remuneração funcional, baseada em cargos, é a mais utilizada;
- Remuneração por Habilidades, voltada para cargos operacionais de acordo com a habilidade;
- Remuneração por Competências, voltada para cargos gerenciais de acordo com competências necessárias;
- Salário Indireto, aquilo que compõe o salário de forma indireta.
- Remuneração Variável;
- Previdência Complementar;
- Alternativas Criativas;
- Participação Acionária;
- Premiações e Comissões;
- Participação nos Lucros e Resultados.

Tabela 7 - Tipos de remuneração

| | EXEMPLOS | DEFINIÇÕES |
|-------------------|--|--------------------|
| INTANGÍVEL | Oportunidades de carreira Qualidade de vida Segurança | Recompensa Total |
| TANGÍVEL | Plano de previdência Assistência médica/Odonto Carro Refeição/Alimentação Transporte | Remuneração Total |
| | Ações Stock Options | Remuneração Direta |
| | PPR Bônus Premiação de vendas | |

Total em Dinheiro

| | | |
|--|--|--|
| | Salário fixo Adicionais fixos 13º salário/Férias | |
|--|--|--|

16.3.1. Exemplo - Remuneração de Benefícios

Agora vamos ver um exemplo de como anunciar a remuneração e benefícios no anúncio da vaga. Para isso é preciso levar em consideração:

- **Objetivos e metas:** Quais são os objetivos e metas da sua empresa e do colaborador contratado?
- **Plano de cargos e salários:** Levando em consideração o plano de cargos e salários da sua empresa, a remuneração do colaborador é compatível com sua posição na estrutura organizacional?
- **Desenvolvimento da marca empregadora:** Além do salário base do colaborador, que é bastante chamativo para os candidatos, quais são os benefícios e atrativos da sua empresa?

Exemplo:

- Salário: 3100 reais (CLT);
- Vale alimentação: 25 reais por dias trabalhados;
- Auxílio creche (250 reais);
- Auxílio Internet (100 reais);
- Plano de saúde e odontológico (opcional e coparticipativo).

Observe em nosso exemplo que os benefícios estão claros, com valores explícitos e sem margem de dúvidas.

16.4. Passo 2 - Agregando Pessoas

16.4.1. Divulgando Vagas

No momento de divulgar uma vaga, existe um modelo padrão que define as informações necessárias e que devem ser mostradas. Esta é uma estrutura básica para divulgar vagas, independentemente do meio selecionado para isso (digital ou físico). Tal estrutura se baseia em:

1. Título;
2. Prazo de recebimento de candidaturas;
3. Perfil/cultura/história da empresa;
4. Local de trabalho e horários;
5. Requisitos;
6. Remuneração e benefícios;
7. Formas de candidatura.

Como mencionado acima, há inúmeras possibilidades no que diz respeito a onde o anúncio da vaga será feito. Para isso, é possível escolher entre as ferramentas de divulgação pagas e gratuitas.

Cada uma conta com seus próprios prós e contras, o que significa que tudo dependerá da estratégia que a empresa utilizar para tal tarefa e em quanto (e se) ela pretende investir financeiramente na comunicação dessa posição. Pontos importantes para a descrição de vagas:

- Linguagem clara e objetiva (Utilize nomes atrativos pensando o tipo de perfil que você deseja atrair);
- Um perfil bem definido do candidato;
- Está utilizando as redes sociais a seu favor?
- Valorize indicações da sua equipe;
- Considere contratações internas;
- Invista em ferramentas de automação;
- Plataformas de recrutamento.

16.4.2. Passo 2.2 - Entrevistando e selecionando pessoas

Após o anúncio da vaga, você receberá inúmeros currículos de candidatos interessados na vaga. Agora, então, chega o momento de definir a forma como você escolherá aquele que mais combina com a descrição criada. Para isso, você pode se utilizar de três modelos de entrevista:

- **Entrevista de seleção estruturada:** possui as perguntas já definidas e não dá muita abertura para um diálogo;
- **Entrevista de seleção não estruturada:** É um formato onde não há estrutura e tende a fluir como uma conversa, porém pode deixar de abordar pontos importantes;
- **Entrevista de seleção semiestruturada:** Neste formato você possui uma estrutura que pode mudar ou alterar durante o andamento da entrevista.

Além disso, existem também tipos distintos de entrevistas, os quais podem se encaixar melhor de acordo com a vaga em questão. Estes podem ser:

- Entrevista comportamental (Técnica STAR e Metodologia DISC) Fpca em conhecer o comportamento e personalidade das pessoas.
- Entrevista técnica;
- Entrevista remota ou presencial;
- Entrevista com estudo de caso;
- Entrevista em grupo;
- Entrevista painel;
- Entrevista de campo.

Neste momento é preciso definir quem participará das entrevistas, é importante que o gestor da área de contratação participe das entrevistas.

O papel do entrevistador ao longo da entrevista é:

- Confirmar as informações que aparecem no currículo;
- Conhecer as habilidades pessoais dos candidatos;
- Analisar se os valores do candidato são compatíveis com os da organização.

A seleção é o meio pelo qual a organização busca satisfazer suas necessidades de profissionais, identificando as pessoas mais qualificadas para ocupar um determinado cargo. A seleção por competências é cada vez mais usual, apesar de não haver um consenso conceitual e prático sobre o assunto.

Na análise das respostas dos candidatos, devem ser identificados verbos relacionados com a ação, conjugados na primeira pessoa do singular (eu). Caso contrário, é necessário investigar a real participação da pessoa na ação por ela mencionada, bem como seu nível de envolvimento.

Outro ponto importante da entrevista comportamental é a mensuração das respostas. Caso o entrevistador perceba que a resposta do candidato apresentou a quantidade mínima do comportamento investigado (Tabela 8).

Tabela 8 - Comparação de entrevista

| SELEÇÃO: COMPARAÇÃO | |
|------------------------------|------------------------------|
| Cargo | Candidato |
| Especificações do cargo | Características do candidato |
| O que o cargo requer | O que o candidato oferece |
| Análise e descrição do cargo | Técnicas de seleção |

É importante falar também sobre a avaliação de cultura: como saber se o funcionário tem a cultura da empresa. Além disso é importante identificar os seguintes aspectos:

- Problema 1: são profissionais com alto potencial e baixo desempenho. Não conseguem trazer resultados e realizações para a empresa.
- Problema 2: são profissionais com baixo potencial e baixo desempenho. São pessoas que apresentam potencial limitado, mas que podem se tornar, em princípio, bons mantenedores.

- Talentos (*high-flyers*): são pessoas com alto desempenho e alto potencial. Costumam apresentar como características: autoconfiança, flexibilidade, ambição, ser motivados por desafios, reconhecimento e oportunidades.
- Mantenedores: são empregados com alto desempenho e baixo potencial. São profissionais competentes, fiéis, comprometidos, estáveis, confiáveis e responsáveis. São muito bons nos cargos atuais, mas terão dificuldade de manter sua competência em cargos mais altos.
- Trainees/Recém-promovidos: são os profissionais com baixo desempenho e alto potencial. Possuem excelentes condições potenciais para migrar para o quadrante dos talentos (*high-flyers*).

16.4.3. Exemplo de entrevista

Rafael é um gestor da área de qualidade em uma *startup* do setor agrícola. Com uma grande expansão da empresa e do setor, Rafael precisou fazer várias entrevistas para a expansão do time dele. Como a empresa ainda era recente e, sem um setor de RH bem estruturado, Rafael procurou saber quais seriam as boas e más práticas que são feitas durante um Processo Seletivo.

Ele viu, na prática, o que tornava uma entrevista boa. E resolveu compartilhar conosco, da FM2S, alguns pontos importantes:

1. Boa integração entre área solicitante e o RH;
2. Receptividade e curiosidade sobre o candidato;
3. Entender qual perfil é necessário para ter um time que trabalhe de forma harmônica e que atinja bons resultados;
4. Conseguir relacionar o perfil da pessoa com as atividades que serão desempenhadas no cargo em questão.

Algumas práticas que não agregam e merecem destaque:

1. Falta de sinergia entre RH e área solicitante;
2. Pré julgamentos ;

3. Não entender qual perfil deve ser contratado, faltando uma clareza das atividades a serem desempenhadas;
4. Não elaborar a conversa ao longo da entrevista, fazendo perguntas que o candidato possa responder com exemplos e cases

Após a entrevista, todos os entrevistadores devem dar seu parecer, é importante que este seja em forma de documento, seguir é apresentado um parecer:

Figura 15 - Modelo de parecer

Nome do Candidato: _____
 Cargo Pretendido: _____
 Salário Pretendido: _____

CONCEITOS:

| | | | |
|------------------|-----------------------|----------------|-----------------------|
| (EX) – Excelente | (MB) – Acima da média | (B) – Na média | (F) – Abaixo da média |
|------------------|-----------------------|----------------|-----------------------|

DESEMPENHO NA ENTREVISTA:

| | |
|------------------------------|--|
| 1. Conhecimentos técnicos: | |
| 2. Cultura geral: | |
| 3. Línguas: | () Inglês () Francês () Espanhol () Outras: _____ |
| 4. Computação: | () Word () Excel () Outros: _____ |
| 5. Apresentação pessoal: | |
| 6. Fluência verbal: | |
| 7. Potencial de crescimento: | |
| 8. Iniciativa/Motivação: | |
| Outros: | |

Parecer do Entrevistador: _____

Recomendações: _____

O candidato irá:
 () ter seu currículo encaminhado para análise da gerência.
 () ser encaminhado para entrevista com a gerência.
 () aguardar outra oportunidade.
 () ser dispensado.

Assinatura do Entrevistador

Data

16.5. Passo 3 - Orientar pessoas

16.5.1. Passo 3.1 - Como Aplicar o *Onboarding*

Conhecido como o período de adaptação do funcionário, o Onboarding é também uma maneira de fazê-lo entender o funcionamento da companhia e de seu departamento, bem como conhecer os colegas de trabalho e a estrutura da organização. Para isso, é vital:

- Esclarecer tudo sobre o cargo a ser ocupado na hora da contratação;
- Preparar a chegada do novo colaborador;
- Criar um evento para receber o novo colaborador;
- Fazer um tour pela empresa;
- Apresentar os setores de trabalho;
- Organizar o ambiente de trabalho;
- Ter um colaborador antigo para auxiliar;
- Aplicar treinamento e fornecer capacitação extra.

16.5.2. Exemplo de *Onboarding*

Agora vamos ver dois exemplos de Onboarding. No primeiro exemplo temos o caso de Lucas.

Lucas foi contratado como estagiário de um setor de projetos de uma rede de lojas. Apesar da imensa felicidade, Lucas se sentiu perdido nos primeiros dias. A sua chefe estava muito ocupada e na primeira semana eles não tiveram uma conversa direta. Lucas ficou acompanhando as tarefas de outro estagiário, mas não tinha muito serviço e ele passava boa parte do tempo usando o computador.

O segundo exemplo é do de Ana. Ana foi a escolhida para ocupar uma vaga de assistente administrativo. Após receber e aceitar a proposta por e-mail, ela recebeu a ligação da sua gestora, dando as boas vindas e alinhando a data de início.

No dia marcado, Ana recebeu o kit de boas vindas e foi apresentada a toda equipe e setores da empresa. A primeira semana foi reservada para os cursos de capacitação e, aos poucos, Ana foi interagindo com a equipe e pegando os primeiros projetos.

Estes exemplos nos mostram como a diferença na recepção e nos primeiros momentos do contratado podem interferir na sua adaptação na empresa.

Logo, ao receber o colaborador nos primeiros dias de trabalho, o gestor precisa preparar uma rotina de recepção e garantir a integração do novo membro de sua equipe.

16.5.3. Passo 3.2 - Como fazer avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta usada para medir a performance dos colaboradores e serve como base para feedback, demissão, participação nos lucros, entre outros usos. Por isso, é essencial que seja bem executada, bem planejada e que sigamos todos os tópicos que discutimos.

Por exemplo, no momento do feedback, é importante que ele seja feito com a cabeça fria, em um momento de poucas emoções, de forma clara, objetiva, com exemplos, e que realmente permita que se fale e se ouça. Portanto, é fundamental planejar bem essa avaliação.

O que é Avaliação Individual?

A avaliação não deve ser vista como um momento de cobrança. Ou seja, o colaborador não deve se sentir intimidado, mas deve ser um momento de retrospectiva, em que se analisa a relação entre as entregas esperadas e as entregas realizadas, por exemplo. Outro ponto é que as metas devem ser claras, reais e bem definidas.

Além disso, é importante destacar que a demissão deve ocorrer após pelo menos duas avaliações de desempenho e feedbacks. As demissões não acontecem apenas em função de desempenho ou competências; existem muitos fatores que podem interferir nisso. Caso a demissão seja por performance, é essencial que o funcionário tenha a chance de ouvir o feedback da empresa. A empresa deve realizar avaliações de desempenho, mostrar para o funcionário qual era a entrega esperada e qual foi a entrega real. Por exemplo, se a entrega real foi duas vezes menor do que a esperada ou se as entregas em relação ao

time não estão como esperado, o funcionário precisa ter visibilidade disso, receber feedback e ter a oportunidade de mudar.

Esse é um ponto de atenção para os gestores! Devemos sempre tomar cuidado com a forma como falamos, com nossa linguagem corporal, e manter um bom equilíbrio entre ouvir e falar, para evitar desmotivação. A avaliação de desempenho nunca deve ser conduzida de forma a desmotivar ou desqualificar o funcionário. Ao contrário, devemos encarar como uma oportunidade de melhoria: como podemos trabalhar juntos para melhorar? A avaliação de desempenho deve focar em identificar oportunidades de crescimento, tanto para o profissional que é avaliado quanto para o gestor e a empresa.

16.5.4. Passo 3.3 - Como gerenciar as atividades de rotina de um colaborador

O Gerenciamento da Rotina serve para nortear as ações cotidianas realizadas em uma área ou organização. O objetivo é garantir que os colaboradores estejam cientes das suas responsabilidades e identificar e corrigir problemas nos processos. Algumas das principais dificuldades enfrentadas no dia a dia de uma empresa são:

- Falta de padronização;
- Dificuldade de priorizar e delegar tarefas;
- Demora para corrigir anomalias;
- Dificuldade em mensurar resultados;
- Falha na comunicação.

Investir nesse tipo de estratégia é benéfico tanto para a empresa quanto para o colaborador. Assim, pode-se destacar como vantagens desta aplicação pontos como:

- Padronização dos processos;
- Definição de autoridade e de responsabilidades;
- Aumento da produtividade e da qualidade do trabalho;
- Monitoramento dos resultados e comparação com metas;
- Menor tempo para ações corretivas, a partir dos desvios encontrados;

- Otimização dos custos.

Dicas para gerenciar as atividades da rotina de um funcionário de maneira eficaz:

- Padronização de processos;
- Definição de projetos;
- Monitoramento de desempenho ;
- Divisão de rotinas por prioridade ;
- Delegação de tarefas ;
- Categorização de rotinas operacionais ;
- Manter um diário de bordo para a função;
- Utilização de ferramentas para tornar sua gestão de rotina mais eficiente, como:
 - Trello;
 - Project (Figura 19);
 - Kanban;
 - Excel.

16.6. Passo 4 - Monitorando Pessoas (*People Analytics*)

No passo 4 veremos como implementar e utilizar o *People Analytics* a seu favor. Orquestrar todos esses processos requer organização, por isso é importante criar um bancos de dados e um sistema de informações gerais.

Além disso, isso também facilita a montagem estratégias futuras, uma vez que você já tem tudo sistematizado. Por isso, neste passo a questão principal é: Como saber o que fazem? Para isso, veremos como utilizar o método do *People Analytics* e como aplicá-lo.

16.6.1. Indicadores do *People Analytics*

Para garantir que tudo está sendo feito corretamente, não basta analisar os dados do *People Analytics*. A fim de alcançar bons resultados, há indicadores frequentemente utilizados para determinar a evolução ou o regresso em alguns tópicos essenciais. Alguns exemplos disso são:

- Índice de Rotatividade ou Turnover;
- Absenteísmo;
- Custos de rotatividade;
- Investimento em treinamento;
- Índice de reclamações trabalhistas;
- Headcount;
- Retorno sobre investimentos (ROI);
- Índice de satisfação dos colaboradores ou Clima Organizacional;
- Cálculo de competitividade salarial;
- Receita por funcionário;
- Acidentes no local de trabalho.

É interessante entender, também que existem 4 passos essenciais para a implementação do *People Analytics*:

1. **Coleta:** primeiro, é importante coletar todos os dados e informações dos colaboradores que serão analisados. Os dados podem vir de redes sociais, avaliações, pesquisas, etc.
2. **Cálculo:** depois de coletar os dados dos colaboradores, chegou a hora de analisar as informações. Vale lembrar que quanto mais variados forem os dados coletados, mais amplas são as suas possibilidades de análise.
*Este é o momento em que você obterá respostas para todas as perguntas que identificou serem relevantes a respeito dos colaboradores.
3. **Análise:** Terminada a fase de cálculo, você poderá tomar decisões com mais embasamento, expondo os pontos fortes e os gaps que ainda precisam ser melhor desenvolvidos.
4. **Moldagem:** Por fim, é necessário fazer o cruzamento de todos os dados, variáveis, números e pesquisas colhidos anteriormente. Esta etapa vai te ajudar a entender, por exemplo, a conexão entre a escolaridade dos seus colaboradores e as promoções que eles recebem. Isso te permitirá pensar em estratégias para as ações e planos futuros.

16.7. Passo 5 - Desenvolvendo Pessoas

Neste passo aprenderemos a manter pessoas na equipe ou na empresa, como proceder em casos de desligamento e rescisão e como lidar com a taxa de rotatividade. Como treinar, desenvolver e manter o aprendizado constante além do engajamento dentro da empresa?

- Passo 5.1 - Planejar o desenvolvimento
- Passo 5.2 - Condução do PDI

16.7.1. Passo 5.1 - Planejar o desenvolvimento

O Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) é um planejamento estratégico focado em aprimorar a carreira do colaborador a partir de métricas das ações do indivíduo e seus resultados em curto, médio e longo prazo. Com base no planejamento é possível identificar os pontos fortes e os gaps técnicos e comportamentais do colaborador. Um PDI bem feito impacta no aumento de produtividade da empresa e na satisfação pessoal do colaborador.

Quais os Benefícios do PDI?

- Agrega valor a empresa (retenção de talentos);
- Forma time mais qualificados (desempenho);
- Torna a equipe mais eficiente (desempenho);
- Deixa o colaborador mais satisfeito (motivação);
- Possibilita a visão do crescimento de carreira.

Como fazer um PDI ideal:

- **Analisar o momento atual:** Qual o nível de desempenho atual do colaborador? O que ele busca para sua carreira?
- **Defina os objetivos:** Quais são as expectativas do colaborador em relação à sua carreira e à empresa? Onde ele quer chegar? O que a empresa precisa que esse colaborador desenvolva?
- **Definir as estratégias necessárias:** Desenvolver estratégias junto do colaborador para orientá-lo.

- **Definir os objetivos:** Hora de planejar a parte prática das estratégias montadas
- **Pensar em prazos e gastos:** Quais são os gastos para colocar o PDI em ação? Por quanto tempo esse PDI se manterá?
- **Fazer análises diárias:** Sempre importante mapear diariamente as habilidades individuais e coletivas do colaboradores e depois repassar isso para o PDI

16.7.2. Exemplo Passo 5.1 - Planejar o desenvolvimento

A Figura 20 ilustra o processo de identificação de necessidades de capacitação a partir do processo de avaliação de desempenho por competências. Com base na avaliação das competências e na reunião de feedback entre gestor e avaliado, são elaborados planos de desenvolvimento – muitas vezes chamado de PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) – para suprir ou diminuir qualquer eventual gap que seja identificado. Em algumas organizações esse processo é também chamado de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT).

É cada vez mais frequente ouvirmos falar sobre a Trilha de Desenvolvimento, também conhecida como Matriz de Capacitação ou Mapa de Desenvolvimento – para citar apenas alguns dos nomes possíveis –, que é uma matriz que apresenta os treinamentos obrigatórios para os ocupantes de determinados cargos e funções. Muitas vezes as Trilhas representam treinamentos específicos da empresa e aqueles obrigatórios por lei, cuja capacitação é específica da empresa ou de um determinado negócio.

16.7.3. Passo 5.2 - Condução PDI

Neste tópico é apresentado como monitorar o desenvolvimento do colaborador a partir do PDI criado na última aula. Uma vez criado o PDI, é necessário executá-lo. Como monitorar o desenvolvimento do colaborador e tomar ações em cima disso. Não basta ter apenas o PDI elaborado, mas sim que o colaborador seja desenvolvido.

- **Acompanhar os resultados dos colaboradores:** Acompanhar o desfecho das tarefas do dia a dia de forma quantitativa e qualitativa, ou seja, o número de atividades realizadas e a qualidade de cada uma delas;

- **Elaborar metas:**Facilita o entendimento do colaborador sobre suas atividades (Em quanto tempo e como fazer), e auxilia o gestor no acompanhamento do processo;
- **Manter o foco:** Focar no desenvolvimento ajuda a engajar e motivar o time a buscar sempre o próximo nível na carreira e na capacitação;
- **Monitorar os treinamentos e capacitações:**Indicar treinamentos e capacitações necessárias permite o maior desenvolvimento do colaborador, e acompanhar os resultados dos treinamento é um ótimo jeito de medir os avanços e os gaps que ainda restam;
- **Fazer adaptações:** Às vezes é necessário fazer alguns ajustes no plano, por isso, sempre que possível, identifique as mudanças necessárias e adapte-as ao contexto da realidade.

16.7.4. Exemplo Passo 5.2

A seguir, na Tabela 9 é possível analisar um plano de desenvolvimento parcialmente preenchido. Nos arquivos disponíveis a mesma tabela está disponibilizada em formato excel.

Tabela 9 - Modelo de PDI

| | | | | | | |
|-----|-----------------------------------|--------------|-----------------------------|-----------------|--------------------------------|--|
| | Colaborador | Rafael | Admissão em | 05/03/1998 | | |
| | Área | Vendas | Cargo atual | Analista Sr | | |
| | Gestor | Julia | Cargo anterior | Analista Pl | | |
| PDI | | | | | | |
| | Ação proposta | Prazo | Indicador de Sucesso | Recursos | Atualização do processo | |
| 1 | Realizar cursos <i>onboarding</i> | 1 semana | Notas do curso | cursos EAD | | |
| 2 | Leitura de livros recomendados | 3 meses | | | | |
| 3 | Reunião feedback | 1 mês | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---------|--|--|--|--|
| 4 | Escreva a ação 4 para aprimorar a área de desenvolvimento | 3 meses | | | | |
| 5 | Escreva a ação 5 para aprimorar a área de desenvolvimento | 1 ano | | | | |

É preciso que o plano contenha pelo menos 5 atividades possíveis de serem executadas, assim como os recursos necessários e prazos. Não é recomendado colocar uma lista extensa, afinal o colaborador precisará ter tempo para se dedicar ao plano, também não é recomendado que as atividades sejam realizadas nos finais de semana ou tempo livre do colaborador.

16.8. Passo 6 - Mantendo Pessoas

Manter pessoas está ligado à qualidade de vida, é procurar entender porque os colaboradores saem ou ficam na sua empresa e pensar em métodos de como melhorar isso. Neste passo nós veremos como identificar quando manter ou não uma pessoa na equipe, mensurar e analisar a taxa de rotatividade e como manter um turnover saudável. O que veremos no passo 6:

- Passo 6.1 - Diagnosticando os colaboradores;
- Passo 6.2 - Como calcular o turnover;
- Passo 6.3 - Negociação com colaboradores.

16.8.1. Passo 6.1 - Diagnosticando os colaboradores

Após a realização de todos os passos anteriores, onde o gestor treinou, avaliou e analisou pessoas, ainda assim é necessário entender até que ponto é interessante e viável manter as pessoas no seu time. Quando não é possível manter alguém, o que fazer?

A seguir é apresentado uma lista com os principais tipos de desligamento. É importante lembrar que em casos de demissão por desempenho é importante antes dar a chance do colaborador se qualificar e realizar as entregas conforme esperado após um *Feedback*

- Dispensa sem justa causa;
- Dispensa por justa causa;

- Pedido de demissão;
- Rescisão consensual;
- Rescisão indireta;
- Rescisão por culpa recíproca.

Alguns pontos importante sobre cálculo de rescisão devem ser considerados, como:

- Saldo do salário;
- Aviso prévio;
- Férias vencidas e proporcionais;
- Décimo terceiro salário;
- FGTS;
- Contribuição ao INSS e imposto de renda;
- Hora extra;
- Adicional noturno;
- IRPF (Procurar por ferramentas de rescisão)

Alguns pontos importante para conduzir um bom processo de desligamento:

- Preparação para informar sobre o desligamento;
- Escolher um local adequado para a conversa;
- Manter uma postura objetiva, clara e respeitosa na hora da reunião de desligamento (ser transparente e honesto);
- Manter uma conduta pós desligamento, neste momento é importante anunciar a saída do colaborador X para o resto da equipe;
- Lembrar de desconectar o colaborador dos acessos da empresa.

16.8.2. Passo 6.2 - Como calcular o *Turnover*

Como já vimos anteriormente, o turnover diz respeito à rotação de trabalhadores dentro da empresa. Não é um cálculo complicado, porém é necessário observar os tipos de cálculos como mostra a Tabela 10.

Tabela 10 - Como calcular o Turnover

| | |
|-----------------------------|--|
| Cálculo de Turnover Simples | É a soma dos números de entrada e saída de |
|-----------------------------|--|

FM2S Treinamento em Desenvolvimento Profissional e Gerencial LTDA - ME

Av. Alan Turing, 345 - sala 06 - Edifício Vértice

Cidade Universitária - Campinas - SP - CEP: 13083-898

www.fm2s.com.br

| | |
|---------------------------------------|---|
| | colaboradores dividido por dois, e o resultado dividido pela quantidade de trabalhadores do estabelecimento. |
| Cálculo da Taxa Geral de Retenção | É a divisão do número atual de colaboradores pela quantidade de colaboradores no início do período, o resultado é multiplicado por 100. |
| Cálculo da Taxa Geral de Rotatividade | É a divisão de colaboradores que saíram da empresa em determinado período pela média de colaboradores do mesmo período, o resultado é multiplicado por 100. |

A seguir três formas de calcular:

1. Considerando admissões e demissões:

$$\frac{(\text{Número de Demissões} + \text{Número de Admissões})}{2} \div \text{Efetivo Médio no Período}$$

2. Considerando apenas demissões (tanto por iniciativa da empresa como do empregado):

$$\text{Número de Demissões} \div \text{Efetivo Médio no Período}$$

3. Considerando apenas desligamento por iniciativa do empregado:

$$\text{Número de Demissões por iniciativa do empregado} \div \text{Efetivo Médio no Período}$$

Observação: O cálculo do efetivo médio no período pode ser realizado de diferentes formas. Abaixo seguem dois exemplos.

Exemplo 1: $(\text{Efetivo no início do período} + \text{Efetivo no final do período}) / 2$ ou

Exemplo 2: $(\text{Efetivo Mês 1} + \text{Efetivo Mês 2} + \text{Efetivo Mês 3} + \text{Efetivo Mês N}) / N$

16.8.3. Exemplo Passo 6.2

16.8.4. Passo 6.3 - Negociação com Colaboradores

Pontos importantes para a negociação de aumento:

- Avaliar e analisar o desempenho do colaborador;
- Pesquisar sobre média do mercado;

- Balancear remuneração e benefícios;
- Atentar-se à proposta do colaborador.

16.8.5. Exemplo Passo 6.3

Após 18 meses um colaborador contratado conversou com o gestor sobre a possibilidade de aumento. O gestor afirmou que iria analisar a situação e em 10 dias ele deu uma resposta negativa. Qual o motivo que levou o gestor a tomar essa decisão?

Analisando os fatores e conversando com o RH o gestor levantou as seguintes informações sobre o colaborador:

- **Salário atual:** 3.100 reais
- **Nota performance semestral:** 7,2/10
- **Produtividade:** entrega de 1 projeto a cada 13 dias
- **Custo de terceirização por projeto:** 4 mil reais a cada 9 dias

O gestor optou por não conceder o aumento desejado, pois o somatório do salário e benefícios ultrapassa os custos do serviço do trabalhador.

17. Dicas e Boas Práticas

Além de tudo o que foi dito ao longo desta apostila, há ainda alguns pontos que merecem sua atenção. Em especial, estes são fatores que podem interferir diretamente na Gestão de Pessoas de uma empresa. Sendo assim, confira algumas dicas e boas práticas do departamento:

- Invista em um bom recrutamento e seleção, assim como em *employer branding*;
- Desenvolva políticas de benefícios e um sistema justo de recompensas;
- Proporcione um ambiente agradável;
- Estruture feedbacks condizentes;
- Mantenha as pessoas motivadas e engajadas;
- Invista em treinamento e desenvolvimento;
- Crie plano de carreira.

18. Revisão

Parabéns por ter chegado até aqui! Neste curso você aprendeu sobre:

- Recrutamento e seleção;
- Gestão por Competência e Desempenho;
- Feedback;
- Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas;
- *People Analytics*;
- Avaliação de Desempenho.

Para finalizar, podemos refletir um pouco mais sobre as palavras do escritor estadunidense Gary Chapman sobre a gestão de pessoas e a liderança: “A palavra certa, dita na hora certa pela pessoa certa, pode inspirar a realizar o improvável, o impensável e, em alguns casos, o quase impossível”.

Com esse conteúdo finalizamos o curso de **Gestão de Pessoas**. Para conhecer mais o assunto, confira os cursos da FM2S de Comunicação, além daqueles da categoria Líderes, que se encontram na Plataforma.