

TOP SER HUMANO 2024
CATEGORIA ORGANIZAÇÃO

MODALIDADE: DESENVOLVIMENTO

FUNDACRED

Um novo paradigma em recrutamento e seleção:
implementando uma abordagem inovadora para atrair e contratar talentos

Mauricio Argenta Sodré

Nivio Junior Lewis Delgado

Pábola Sarmento de Oliveira

Renata Agostinetti Battisti

Sheila Cristina Vasconcellos Miguez Ferreira

Porto Alegre, 20 de junho de 2024

SUMÁRIO

SINOPSE

1 INTRODUÇÃO	1
2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	4
2.1 Justificativa	4
2.2 Objetivo geral	5
2.3 Objetivos específicos	5
2.4 Local e público-alvo	6
2.5 Etapas e metodologia	6
2.6 Ações futuras	8
2.7 Mensuração	9
3. ORÇAMENTO	14
4. RESULTADOS	15
5. AVALIAÇÃO	17
6. CONCLUSÃO	18
BIBLIOGRAFIA	20
INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES	20

SINOPSE

Este case retrata a estratégia para um novo processo de recrutamento e seleção de talentos. A iniciativa surgiu a partir de um olhar voltado à melhoria da jornada do colaborador, à centralização de informações, à assertividade no processo de R&S, à análise do *fit* cultural e à parceria com gestores que participam do processo.

A partir de um diagnóstico, realizado em 2022, iniciamos em 2023 a implementação das melhorias mapeadas com uma nova modelagem de R&S, que contou com a contratação de um *software* de atração de novos talentos.

Diversas questões foram mapeadas e consideradas, tais como a necessidade de mais criticidade para o *fit* cultural e comportamental da pessoa candidata com a organização, o tempo dos gestores investido no processo de recrutamento, bem como a proximidade do DHO com estes gestores desde a abertura do processo até a posterior contratação, o gerenciamento e a centralização dos processos em uma única plataforma e a divulgação dos processos seletivos de forma automática em mais de 18 sites de busca de emprego, incluindo o nosso Portal de vagas próprio. A implementação do novo processo de R&S foi uma ação conduzida pelo time de DHO: Pábola Oliveira (pabola.oliveira@fundacred.org.br), Sheila Miguez (sheila.miguez@fundacred.org.br), Mauricio Sodré (mauricio.sodre@fundacred.org.br) e Renata Battisti (renata.battisti@fundacred.org.br).

1. INTRODUÇÃO

A melhoria da experiência humana nas organizações é um tema que tem recebido certa notoriedade nos últimos tempos. Diversos pesquisadores, de diferentes áreas do conhecimento, têm contribuído para ampliar as discussões e reflexões sobre a importância de um olhar atento às vivências organizacionais das pessoas, tais como Amorim e Scroferneker (2016), que reforçam a relevância da experiência humana nas organizações e a necessidade de atribuição de sentido ao trabalho – o que, para as autoras, tem sido um movimento importante que começou a ser feito por algumas empresas.

No livro *Atração e Seleção de Pessoas*, uma das leituras que contribuiu como base teórica para a construção da nova modelagem de R&S, Faisal *et. al* (2015, p. 9) também nos diz que:

A importância das pessoas há muito vem ocupando lugar de destaque no discurso organizacional sobre competitividade. No novo cenário econômico mundial, máquinas eficazes e processos de produção bem-definidos não garantem mais a sobrevivência de nenhum negócio. Pessoas estão no centro de tudo.

Considerando essa importante quebra de paradigma, e sempre alinhados ao *mindset* de proporcionar a melhor jornada possível para nossos colaboradores e pessoas candidatas às vagas, bem como nossos demais públicos de interesse, nos debruçamos na proposição da melhoria dos nossos processos de atração e seleção de talentos, considerando contemplados por essa melhoria não apenas possíveis novos colaboradores, mas também o time de DHO que atua ativamente na atração e seleção de novos profissionais e as pessoas interessadas em participar de recrutamentos internos que atuam na Fundação. Dessa forma, em 2022 demos início à modelagem para aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção.

Para colocar o projeto em prática, mapeamos e desenhamos todas as nossas necessidades de melhoria no processo de recrutamento e seleção, o que foi feito, em sua maioria, pela área de DHO, mas que contou também com a participação de alguns membros do time de liderança da organização. Posteriormente a isso, partimos em busca de um fornecedor que apoiasse os requisitos do nosso mapeamento. Encontrado e escolhido o parceiro, procedemos com a implementação da plataforma, que contou com o apoio da área de Produtos, disponibilizando a todos o acesso ao site de empregos em nosso portal.

A partir disso, então, consolidamos as seguintes etapas para essa nova modelagem de R&S:

1. Preenchimento do Formulário de movimentação de Pessoas
2. Reunião de alinhamento de perfil com o gestor solicitante
3. Check list de abertura de vaga
4. Formalização da abertura da vaga com envio do check list por e-mail
5. Abertura da vaga no software de recrutamento e seleção
6. Divulgação da vaga em redes sociais
7. Divulgação da vaga em site de carreira
8. Divulgação da vaga em job sites
9. Hunting no LinkedIn
10. Análise de perfil comportamental para todos os cargos
11. Análise de currículo
12. Aplicação de testes
13. Agendamento de entrevista de <i>fit</i> cultural
14. Entrevista de <i>fit</i> cultural
15. Agendamento de entrevista técnica/comportamental
16. Entrevista técnica/comportamental com o gestor
17. Retorno às pessoas candidatas reprovadas
18. Retorno às pessoas candidatas aprovadas
19. Elaboração de carta proposta para o aprovado
20. Envio de e-mail para o aprovado + carta proposta + formulário de <i>onboarding</i>
21. Comunicação do aprovado para a Analista de T&D
22. Comunicação do aprovado para o Analista de Comunicação Interna
23. Envio de informações ao Departamento Pessoal

A mudança que resultou dessa implementação foi gradualmente comunicada e alinhada com todos os nossos colaboradores, começando pelas lideranças que, além de serem diretamente impactadas pela novidade em função de integrarem os processos seletivos de pessoas candidatas para suas equipes, tiveram de estar alinhadas à nova prática.

Com relação às principais mudanças, podemos destacar as aderências de perfil, que outrora consideravam apenas a Descrição do Cargo, e que passaram a ser realizados por reunião diretamente com os gestores; as entrevistas, que antes eram realizadas de uma única vez com os gestores e o profissional da área de DHO, passou a ter uma fase exclusivamente com o DHO para identificar o *fit* cultural com a organização e compatibilidade com o perfil alinhado com o gestor; a divulgação de vagas e busca por pessoas candidatas, que antes era feita via LinkedIn; as entrevistas, os testes, e retornos do processo seletivo, que antes era feito por e-mail para não aprovados e por ligação para os aprovados, e passou a ser concentrado no *software* de R&S.

2. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2.1 Justificativa

Como bem lembrou Chiavenato (2014, p. 10) “gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Para nós, a gestão de pessoas perpassa uma jornada que começa já na busca por novos talentos, dessa forma, a construção deste fluxo se justifica, resumidamente, por três principais motivos: o primeiro de melhorar a experiência da pessoa candidata; o segundo de melhorar e otimizar o tempo de trabalho das lideranças envolvidas no processo seletivo de novas pessoas; e o terceiro de prover contratações mais certas e alinhadas à cultura organizacional da Fundacred.

Esse olhar atento à promoção de melhores experiências para as pessoas – não só as que fazem parte da Fundação, mas à comunidade de uma maneira geral – já é tradição na Fundacred. Há mais de 52 anos, por meio da nossa atuação consistente junto à sociedade, ampliamos as oportunidades de desenvolvimento intelectual, profissional e social de mais de 100 mil estudantes. Nessa trajetória, priorizamos também o desenvolvimento e o bem-estar das nossas pessoas, carregando conosco, de forma intrínseca, o cuidado. A exemplo disso, cabe-nos mencionar brevemente o *Mapa de Necessidades: Conhecendo e Acolhendo Nossas Pessoas*, ação da Fundacred voltada ao entendimento e acolhimento das necessidades individuais de nossos colaboradores, que foi inscrita no *Top Ser Humano 2023* e que nos levou à premiação na categoria *Organização* (modalidade *Desenvolvimento*).

A melhoria no processo e posterior implementação do *software* se apresenta, nesse *case*, como mais uma forma de atentarmos-nos à experiência humana na organização, seja para as pessoas que já são parte da Fundação ou para aquelas que aspiram integrar nossa equipe.

2.2 Objetivo geral

Proporcionar a melhor experiência para a pessoa candidata que busca fazer parte da equipe da Fundacred, garantindo que ele tenha um processo seletivo acolhedor, humanizado e próximo. Ao mesmo tempo, a iniciativa também se propõe a buscar maior assertividade na seleção e contratação de novos talentos, melhorando a gestão do processo de R&S e a experiência das lideranças que demandam contratações para seus times.

2.3 Objetivos específicos

- Reestruturar o processo de recrutamento e seleção de pessoas da Fundacred.
- Proporcionar a melhor experiência à pessoa candidata às vagas na Fundação.
- Otimizar o processo seletivo, garantindo mais assertividade na contratação de pessoas.
- Otimizar o tempo e energia de trabalho e trazer mais proximidade dos líderes envolvidos no processo de recrutamento e seleção de novos talentos.
- Garantir um processo seletivo íntegro, justo, transparente e humanizado para a pessoa candidata.

- Garantir uma contratação mais certa por meio do estudo de perfil comportamental da pessoa candidata e *fit* cultural, contribuindo para a seleção de pessoas mais alinhadas à nossa cultura organizacional.
- Garantir a centralização do recrutamento e seleção em uma única ferramenta que comporte desde o início até o final do processo seletivo.

2.4 Local e público-alvo

A ação foi pensada e desenhada internamente, a partir de um diagnóstico. Contamos com a participação e envolvimento de colaboradores do DHO, além da área de Produtos, Jurídico e Segurança da Informação para a concepção e implementação do projeto. Ainda, os colegas da área de Marketing ficaram responsáveis pela comunicação da mudança aos nossos públicos externos, enquanto o DHO assumiu a divulgação interna. Além de todas as áreas envolvidas, a Direção da Fundacred acompanhou de perto todo o processo.

A iniciativa teve como público-alvo as pessoas candidatas às vagas, a profissional de R&S e as lideranças da Fundação – aproximadamente 35 pessoas – em sua maioria alocadas no Rio Grande do Sul. Considerando, mesmo indiretamente, que todo o nosso quadro funcional tenha sido impactado de certa forma pela mudança, estimamos o envolvimento de aproximadamente 209 pessoas que compunham nosso time de colaboradores em abril de 2023, quando a iniciativa começou.

2.5 Etapas e metodologia

Fase 1 | Diagnóstico | a partir do 2º semestre de 2022

Na primeira etapa desse projeto, nos reunimos para mapear as oportunidades e necessidades de melhoria em nosso processo de recrutamento e seleção de

peessoas. Entendemos que tínhamos um processo descentralizado e com um número bastante alto de envio de currículos por e-mail, além de não nos permitir aplicar o teste comportamental em todos os níveis de senioridade. Precisávamos, entre outras coisas, reduzir o tempo investido pela gestão em processos seletivos, buscar mais assertividade nos perfis das pessoas candidatas e centralizar todas as informações.

Fase 2 | Mapeamento dos possíveis *softwares* | janeiro de 2023

Entendidas nossas oportunidades e necessidades de melhoria com relação ao processo seletivo de novos talentos, considerando neste estudo as melhorias para pessoas candidatas e para colaboradores envolvidos nas seleções, partimos para um mapeamento dos *softwares* disponíveis no mercado que pudessem nos oferecer o que buscávamos. Nessa pesquisa, chegamos a diversos nomes, tais como Gupy, TOTVS, Sólides e Pandapé.

Fase 3 | Reunião com fornecedores | fevereiro a março de 2023

Organizamos agendas com os fornecedores para conhecer, de maneira mais detalhada, as opções disponíveis e de quais formas os *softwares* atenderiam às necessidades por nós mapeadas. Entre os requisitos, demos foco à possibilidade de aplicação do teste de perfil comportamental para todas as pessoas candidatas (o que antes só era feito para cargos de Analista e acima); à divulgação de vagas de forma automatizada em diferentes sites de emprego e em nosso portal (o que antes era feito manualmente, via LinkedIn); à centralização do banco de currículos e criação de um banco de talentos; à aplicação de testes de conhecimento da área diretamente pela plataforma etc.

Fase 4 | Comunicação e treinamentos | abril e maio de 2023

Com a escolha do *software*, seguimos para as próximas fases: alteração da política de R&S para contemplar as novas práticas; informativo, por e-mail, para todos os nossos colaboradores sobre o novo portal de vagas; divulgação via LinkedIn para o público externo; e criação de uma resposta automática com as orientações necessárias sobre o novo processo para disparo às pessoas candidatas que ainda enviavam os currículos via e-mail.

Fase 5 | Avaliação da entrega | início em novembro de 2023

A última fase desse projeto se propôs a avaliar a adesão às melhorias no processo e uso da nova modelagem de R&S e da plataforma escolhida, por parte dos públicos interno e externo, e o quanto eles se adaptaram a essa mudança. Para isso, criamos uma pesquisa de satisfação, que está mais bem detalhada no item 5. **AVALIAÇÃO.**

Entendemos que toda mudança que envolve e impacta diferentes públicos precisa ser constantemente revisitada e repensada, considerando o dinamismo dos cenários organizacionais – e na Fundacred isso não é diferente. Por esse motivo, nossa pesquisa oferece um campo de comentário qualitativo onde os públicos que participam desta jornada podem contribuir com suas visões e sugestões de melhorias, o que também detalhamos melhor no item 5.

2.6 Ações futuras

Apesar de termos diversas frentes de pesquisa para avaliar o novo modelo de processo seletivo, identificamos que a escuta das pessoas candidatas internas não fica registrada em nenhuma plataforma. Em razão disso, buscaremos aprimorar esta

etapa criando um instrumento avaliativo dentro da Elofy ou do *software* de R&S para coletar os *feedbacks* que muitas vezes são dados informalmente durante a jornada da seleção.

Além disso, dentro do *software* de R&S, os gestores passarão a ter *login* e senha para ter uma visão mais transparente do processo, tendo acesso a informações como quantidade de pessoas candidatas inscritas, quantidade alocadas em cada fase, acesso ao *dashboard* da posição aberta, entre outros.

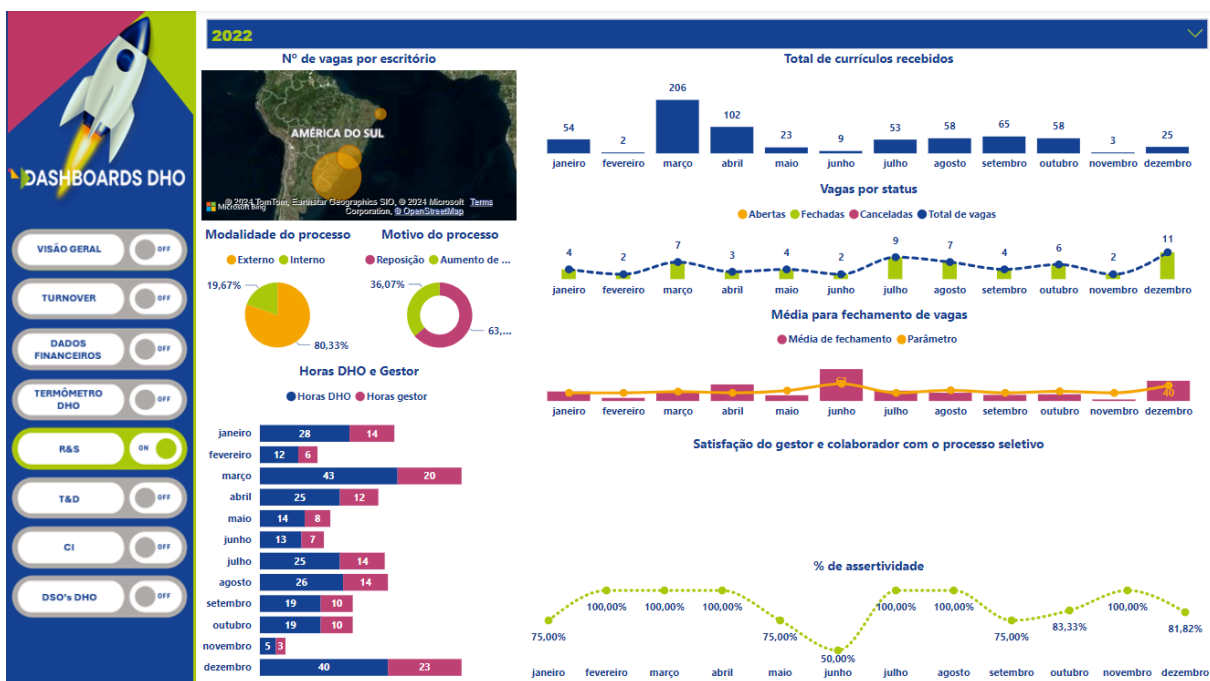
Iremos oferecer um treinamento interno às lideranças para que conheçam a ferramenta e a utilizem como um apoio no seu trabalho de gestão.

Por fim, uma de nossas metas é fortalecer nossos líderes proporcionando uma dinâmica para repassar o conhecimento sobre leitura e interpretação dos comportamentos da pessoa candidata, ampliando a visão sobre o comportamento esperado e o demonstrado nos relatórios. Atualmente, esse processo é facilitado pela analista responsável pelo Recrutamento e Seleção dentro do Departamento de Desenvolvimento Humano e Organizacional.

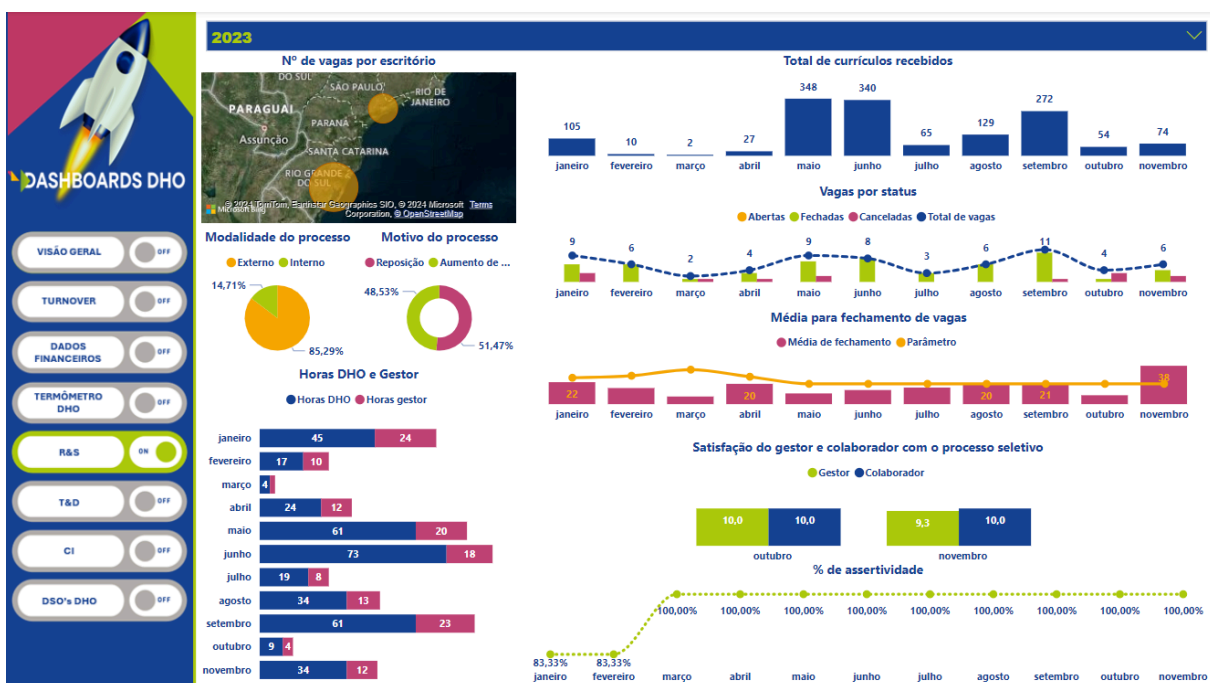
2.7 Mensuração

Para que a satisfação e a efetividade com relação ao novo processo de R&S pudesse ser, de alguma forma, “medida”, estabelecemos alguns parâmetros de mensuração da satisfação, tais como:

- Inclusão de dados sobre os processos de recrutamento e seleção nos *dashboards* do DHO. Abaixo, um comparativo entre os anos de 2022 e 2023, que retratam desde o investimento de horas trabalhadas nos processos seletivos até a satisfação dos públicos envolvidos:



Dashboard de 2022



Dashboard de 2023

A partir dos *dashboards*, pudemos notar um aumento na assertividade das contratações se considerarmos a leitura do recorte a partir de abril de 2023, quando o novo processo de R&S entrou em vigor. Para fazer o comparativo, analisamos o mesmo período no ano de 2022 (abril/dezembro), que teve a média de assertividade

de 85,01%. Já ao olhar o período de abril a dezembro de 2023, notamos que tivemos uma taxa de assertividade de 100% das pessoas candidatas.

Cabe explicar que, por “assertividade”, avaliamos as pessoas candidatas que passam pelo período de experiência (90 dias) e que são considerados aptos por seus gestores a seguir conosco e/ou os que também optam por continuar atuando junto à Fundacred.

Com relação ao tempo médio investido em cada processo seletivo, consideramos: 30 minutos de alinhamento com o gestor antes de abrir a vaga, dois minutos por currículo recebido para a vaga, 30 minutos por entrevista para avaliar *fit* cultural e comportamental por pessoa que passar na fase anterior, 30 minutos por entrevista, com o líder, para avaliar perfil técnico para quem passar na fase anterior e 15 minutos com o gestor para definir o escolhido. No caso das horas de trabalho do gestor são contempladas apenas as etapas de alinhamento com o DHO, a entrevista técnica e a definição da pessoa candidata escolhida.

- Escutas, feitas pelo DHO, com colaboradores e lideranças que participam ativamente dos processos seletivos em áreas com grande número de contratações. Desses momentos de escuta, atentamo-nos às percepções compartilhadas pelas pessoas, usando-as também como um método de aferição da satisfação dos colaboradores. Compartilhamos, abaixo, algumas das percepções de nossos públicos internos a respeito do novo processo e da nova ferramenta de R&S:

“Anteriormente, um processo seletivo demandava da nossa área a participação em número bem maior de entrevistas, muitas delas com candidatos sem a devida aderência ao cargo, o que acabava por exigir de nós, líderes, maior disponibilidade de tempo e mais responsabilidade nas entrevistas, para identificação dos perfis.

Excepcionalmente, para algumas vagas, opções restritas (poucos candidatos), dificultavam a escolha e a assertividade, o que resultava em admissões equivocadas e conseqüentemente custos e rotatividade maiores.

Nossas entrevistas seletivas não se resumem mais em apresentação, complementadas por perguntas e respostas. Agora, temos análise de casos por partes dos candidatos, situações reais e simuladas, muito bem elaborados ou escolhidas, relacionadas a ocorrências do dia a dia e compatíveis com o cargo, o que nos possibilita identificar o perfil comportamental dos candidatos, o pensamento crítico para tomada de decisão, valores, habilidades práticas etc.

Atualmente, com a realização de entrevista prévias realizadas pela profissional de RH, os candidatos que chegam na segunda etapa de entrevistas têm um perfil apropriado ao cargo, assim como à nossa cultura organizacional. As experiências são compatíveis com as necessidades e exigências e as pretensões correspondem às possibilidades. Dessa forma, temos tido mais sucesso nas contratações, com uma curva de aprendizado aparentemente menor, adaptação e entrosamento mais célere, entregas satisfatórias e permanência dos contratados.

Antes, a capacidade técnica era o fator determinante para a escolha e seleção do candidato. Atualmente, as competências comportamentais são tão consideradas quanto às técnicas, o que só é possível porque temos à disposição uma profissional de RH capacitada e experiente para realizar tal análise e avaliação. Com isso, atenuamos as possibilidades de contratação ou mesmo promoção de profissionais que, embora capacitados, não representam nossos valores.

Os processos seletivos internos hoje representam oportunidades não apenas para o candidato selecionado, mas para todos os participantes, pois por meio destes identificamos carências e competências a serem desenvolvidas e fornecemos feedbacks detalhados e construtivos, individualmente. Assim, criamos um ambiente de aprendizado e de crescimento contínuo e mútuo.

A parceria entre o DHO e as áreas têm possibilitado devolutivas muito mais abrangentes e claras, tanto no aspecto técnico quanto comportamental, o que tem sido reconhecido e valorizado pelos próprios participantes. E, afora esse primeiro feedback, ainda parte do processo seletivo, se for de interesse dos participantes, evoluímos para novas conversas e para construção de um plano de desenvolvimento pessoal, que será acompanhado, conforme necessidades, pelo líder e/ou DHO. Dessa forma, nos aproximamos do nosso compromisso de desenvolver pessoas e profissionais". **Tatiana Goulart, Head do Jurídico**

"Na minha percepção sobre o novo modelo de processo de recrutamento e seleção de talentos, destaco como principais pontos:

1. o alinhamento de expectativa da área x soft e hard skills do candidato;

2. a identificação de necessidades na forma de trabalhar do candidato, por exemplo, colaborador com necessidade de autonomia);
3. o filtro de candidatos para entrevista com o gestor;
4. a assertividade na contratação do perfil;
5. o índice menor de rotatividade na área;
6. o fornecimento de informações gerais da contratação do candidato, como nome completo, salário, horários, início da contratação;
7. os checkpoints com os novos contratados;
8. a organização e aproveitamento de currículos para futuras contratações”.

Paula Vaccaro, Coordenadora de Customer Experience

“Entrei na Fundacred em 2015 e, de lá pra cá, participei de diversos modelos de recrutamentos internos. Hoje minha percepção é de que houve uma grande evolução no nosso processo seletivo, houve o amadurecimento da gestão e a condução do processo foi impecável, com etapas sérias e bem conduzidas. Recebi informações completas sobre todas as fases do processo com antecedência, a usabilidade da plataforma é supercompleta e contém muito conteúdo, o que nos permite demonstrar

nossas habilidades e formações, me senti acolhida pelos recrutadores e gestores antes, durante e depois do processo seletivo – inclusive recebi um espaço para aprimoração e crescimento profissional, o que me deixou imensamente satisfeita e grata por fazer parte do time. Como conclusão do último processo, me sinto valorizada como colaboradora”. **Edna Cirone Oliveira, Advogada**

“Pra mim, é um privilégio falar sobre o meu processo seletivo! Posso afirmar que fui acolhida de ponta a ponta, desde o recrutamento e a entrevista inicial com a profissional de R&S, até a minha contratação e recepção dos colegas do setor de Contratos. Desde que visualizei a vaga na plataforma de R&S já fui apresentada aos valores da Fundação de forma receptiva e contei com um processo de preenchimento de informações e de realização de testes muito claro e direto. Quando tive minha primeira entrevista, realmente saí com os olhos brilhando e certa de que queria ingressar no time Fundacred. Vi que não procuravam alguém apenas com o conhecimento, mas também com os valores iguais!

Sobre a etapa de conversa com o gestor, todo o processo da área ficou ainda mais claro e as perguntas técnicas foram respondidas – foi muito importante ter acesso ao escopo da vaga inicialmente na descrição. Após a minha contratação, a integração foi

tão incrível quanto o recrutamento. Nunca havia visto a proposta de termos uma madrinha/padrinho que fosse focada em nos auxiliar nesse primeiro momento, e por isso, sou muito grata. O sentimento de acolhimento, posso garantir, se instaurou do início ao fim e permanece até hoje”. **Júlia Centeno de Almeida, Assistente de Contratos**

3. ORÇAMENTO

O diagnóstico para subsidiar a construção de um novo modelo de atração e seleção de talentos foi elaborado sob uma perspectiva mais “orgânica”, ou seja, a partir da atuação da área de pessoas na proposição da melhoria do processo de R&S e na busca por fornecedores parceiros.

Afora o diagnóstico e o mapeamento das necessidades de melhoria, o que foi feito internamente, houve um investimento conquistado junto à Diretoria para a contratação e a implementação do *software* de recrutamento e seleção, que custou/custa aproximadamente R\$ 1.800 mensais. É importante destacar que tivemos uma economia com investimento em consultoria de recrutamento e seleção em 100%, já que com este novo modelo não vimos mais a necessidade de articular vagas com consultorias externas (o valor investido variava conforme o salário da posição a ser buscada).

4. RESULTADOS

A implementação de um novo formato e de uma nova ferramenta de recrutamento e seleção proporcionou ganhos imensuráveis no que diz respeito à melhoria da experiência da pessoa candidata junto à Fundacred e, consequentemente, à jornada do colaborador como um todo, visto que essa trilha começa muito antes do primeiro dia de trabalho efetivamente.

Para além da melhoria da experiência humana na organização, entre os benefícios proporcionados destacamos a disponibilização de um grande banco de currículos pelo próprio *software*; a promoção de *feedbacks* mais ágeis e personalizados de acordo com o perfil da vaga; e a otimização e centralização das etapas dos processos de recrutamento e seleção, considerando a atração de pessoas, a triagem dos currículos, a criação de um processo personalizado de qualificação dos currículos (sem perder a humanização nesse processo), a escolha da pessoa candidata e as devidas devolutivas necessárias a partir disso.

Além do ganho mais subjetivo, a iniciativa também trouxe outras melhorias, essas mais “tangíveis”. Nesse primeiro momento, é possível perceber enquanto melhoria tangível o que diz respeito aos nossos colaboradores, visto que, pela proximidade com esse público, é possível aferir os reais benefícios e impactos gerados pela mudança. Nesse sentido, podemos destacar:

- Percentual das horas gastas por processo seletivo pelo gestor: em 2022, o percentual foi de 33,33%, enquanto em 2023, após o novo processo, o percentual caiu para 22,42% (consideramos aqui um

recorte de abril a dezembro de cada ano).

- Aumento da porcentagem da assertividade das contratações, indo de 85,01% para 100% com relação aos meses de abril a dezembro de 2022 e abril a dezembro de 2023 – lembrando que, enquanto assertividade, consideramos um colaborador segue na Fundacred após o tempo de contrato de experiência (90 dias).
- Aumento de pessoas candidatas interessadas nas vagas, tendo um acréscimo de 30,25% de currículos recebidos no recorte de abril a dezembro de 2023 em comparação com o mesmo período de 2022.

Essas foram nossas primeiras percepções positivas com relação ao novo processo de R&S da Fundacred, mas entendemos, à luz da teoria “organização viva” proposta por Arie de Geus (1997), que as organizações são estruturas dinâmicas, em constante adaptação e, portanto, vivas. Assim, sabemos que o surgimento de novas necessidades segue esse movimento evolutivo, e estamos preparados para continuar atentos às oportunidades de melhoria para nosso processo de recrutamento e seleção de pessoas e, conseqüentemente, para aprimorar cada vez mais a experiência humana na Fundacred.

5. AVALIAÇÃO

Desde novembro de 2023, aplicamos uma pesquisa de satisfação dentro da *Elofy*, nossa plataforma de gestão de pessoas, para averiguar a satisfação dos gestores e das pessoas candidatas selecionadas com o novo modelo de processo seletivo. Por parte dos gestores, a avaliação, de acordo com a média histórica até março de 2024, é de 9,6/10, e da pessoa candidata selecionada pelo novo processo é de 10/10.

Por isso, na nossa pesquisa aplicada, temos um campo de comentário qualitativo onde os públicos que participam dessa jornada podem contribuir com suas visões e sugestões de melhoria, que são constantemente avaliadas pelo pilar de gestão de pessoas, uma “subárea” do DHO, e aplicadas se houver pertinência e viabilidade. Além disso, o DHO conta com uma pesquisa interna em seus DSOs (indicadores equivalentes a KPIs) que avalia mensalmente a atuação de cada pilar da área, sendo eles Comunicação Interna, Treinamento e Desenvolvimento e Gestão de Pessoas – os três pilares que compõem o DHO.

Para as pessoas candidatas não selecionadas, existe a possibilidade de deixar suas visões sobre o processo em *sites* que coletam *feedbacks*, como *Glassdoor* e *InfoJobs*. Com estes retornos, pessoas que não foram selecionadas acabam contribuindo também para a melhoria desta jornada. Em suma, organizamos um processo que nos permite revisitar, com certa periodicidade, a satisfação dos usuários com a nova plataforma e com o novo modelo de recrutamento e seleção.

6. CONCLUSÃO

Mais do que a implementação de uma nova plataforma de recrutamento, a reestruturação do nosso processo de atração e seleção de talentos representou uma nova forma de olhar atento às (nossas) pessoas e ao que tange a sua experiência e vivência com/na Fundacred. Para além dos ganhos em termos de produtividade, o que, sim, reconhecemos a importância, valorizamos muito os benefícios subjetivos que uma mudança como essa nos proporciona.

Dessa forma, nossa atenção não se volta apenas à redução das horas/dia de trabalho do gestor no processo de seleção de uma pessoa, ela se volta, principalmente, às questões de melhoria da experiência humana na/com a organização. Em tempos em que a Gestão da Experiência Humana (HXM)¹ tem recebido merecida notoriedade no meio corporativo, atentamo-nos cada vez mais à criação de dispositivos que possibilitem a promoção da melhor vivência possível dos nossos públicos de interesse (internos e externos) junto à Fundacred. A implementação do *software* e todo o processo que permeou essa mudança são, para nós, exemplos desses dispositivos.

Nesse sentido, a reestruturação de nosso processo de R&S trouxe uma série de benefícios tangíveis e intangíveis à jornada do colaborador na Fundação, entre os quais destacamos a experiência mais positiva para as pessoas candidatas, desde o momento em que inscrevem-se até quando são contratados, o que inclui um

¹ Gestão da Experiência Humana (HXM) é, em suma, uma estratégia das corporações para melhorar a qualidade de trabalho de seus colaboradores e mantê-los satisfeitos na empresa por mais tempo.

processo de candidatura simplificado, comunicação transparente durante todo o percurso e retornos sobre as etapas.

Isso nos leva a um segundo destaque: o de possibilitar a identificação de pessoas mais qualificadas e culturalmente alinhadas por meio da análise comportamental, que com a automatização do *software* de atração e seleção passou a integrar todos os nossos processos seletivos, independentemente do cargo.

A análise comportamental nos possibilitou identificar pessoas candidatas que não apenas têm as habilidades técnicas necessárias, mas que também se encaixam bem com os valores e propósito da empresa – o que, entendemos, pode levar a uma maior satisfação e engajamento dos colaboradores, uma vez que eles se sentirão mais conectados com a missão e com os objetivos da Fundação.

Seguimos, agora, com a sustentação desse importante projeto, atentos às possíveis melhorias que acompanham o movimento vivo da nossa organização e igualmente atentos aos dados de realidade que nos demonstram os benefícios proporcionados por essa mudança – assim como já fazemos por meio de *dashboards*, pesquisas e escuta ativa, o que continuaremos aprimorando.

Além de consolidar um novo modelo de recrutamento e seleção mais transparente, próximo, humano e prático, queremos evoluir constantemente nossas iniciativas que tangem a melhoria da experiência do colaborador em sua jornada conosco. Desde o processo de seleção até o desenvolvimento contínuo de talentos, seguiremos atuando na criação de uma cultura organizacional mais positiva, forte e voltada às pessoas.

BIBLIOGRAFIA

AMORIM, Lidiane; SCROFERNEKER, Cleusa. **Por uma toponímia da comunicação organizacional**: reflexões sobre espaço e lugar da comunicação. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, n. 24, p. 256-265, jun. 2016. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/9744/2/Por_uma_topofilia_da_comunicacao_organizacional_reflexoes_sobre_espaco_e_lugar_da_comunicacao.pdf >. Acesso em: 28 mar. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014, 512 p.

FAISSAL, Reinaldo *et. al.* **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2015, 180 p.

GEUS, Arie De. **The living company**. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 1997.

INFORMAÇÕES SOBRE OS AUTORES

Mauricio Argenta Sodré: formado em Relações Públicas pela UniRitter; pós-graduado em Gestão de Projetos e Transformação Digital; Analista de Comunicação Interna na Fundacred. mauricio.sodre@fundacred.org.br

Nívio Delgado: formado em Direito pela PUCRS; pós-graduado em Economia e Gestão Empresarial; Mentor em Transformação Digital e Empreendedorismo; CEO na Fundacred. E-mail: nivio.delgado@fundacred.org.br

Pábola Sarmento: formada em Gestão de RH pela Estácio; Especialização em Psicologia Organizacional e MBA em Liderança e Gestão de Pessoas pela UniRitter; Head de Pessoas na Fundacred. pabola.oliveira@fundacred.org.br

Renata Agostinetti Battisti: formada em Gestão de Recursos Humanos pela Estácio; pós-graduada em Pedagogia Empresarial pela Claretiano; Analista de Treinamento e Desenvolvimento na Fundacred. renata.battisti@fundacred.org.br

Sheila Miguez: formada em Gestão de RH pela Uniasselvi; MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Descomplica; Analista de Gestão de Pessoas na Fundacred. sheila.miguez@fundacred.org.br