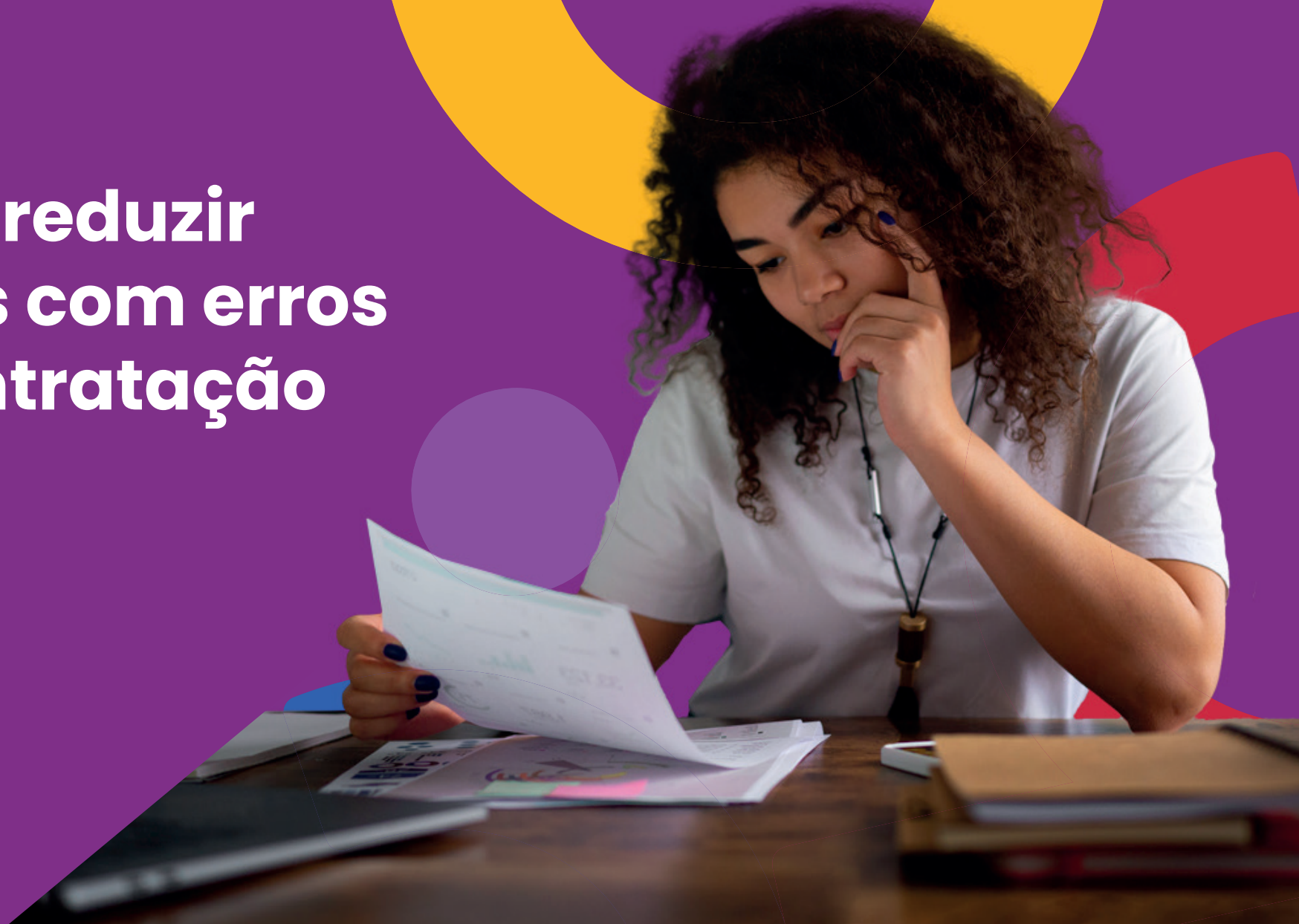


sólides


**Como reduzir
custos com erros
de contratação**



Muitas empresas dão pouca importância a um custo que, muitas vezes, permanece oculto até o momento em que é tarde demais – o custo proveniente de erros de contratação, mais particularmente quando nos referimos à substituição de funcionários. Os americanos têm uma palavra para mensurar isso – o turnover, que por aqui é o mesmo que o nível de rotatividade da mão-de-obra.

Sempre que uma empresa demite ou tem colaboradores que pedem demissão, ela acaba arcando basicamente com quatro tipos de custos:





Custos trabalhistas, que envolvem o pagamento de direitos e indenizações, e muitas vezes incluem também eventuais processos impetrados por ex-funcionários, que fatalmente resultam em algum tipo de acordo;

Custo de produtividade, uma vez que novas contratações geralmente sofrerão uma curva de aprendizado, antes que possam atingir o mesmo nível de produtividade dos funcionários anteriores;

Custos de treinamento, pois funcionários substitutos e novas contratações terão de ser treinados adequadamente para que assumam inteiramente as incumbências daqueles que deixaram as mesmas posições;

Custos de seleção, especialmente considerando a contratação em nível executivo, que envolve a elaboração de testes e vivências complexas, entrevistas sequenciais e até mesmo viagens e deslocamentos.

Os primeiros custos que podemos analisar objetivamente na contratação de funcionários são os gastos envolvidos na própria seleção desses colaboradores.

Desde pequenos custos, como a postagem de anúncios e impressão de material para testes, até custos maiores, como viagens e aluguel de salas, ou mesmo a contratação de agências de emprego e consultorias de recursos humanos. Serviços terceirizados são muitas vezes uma necessidade, mas o modo com que você os utiliza e depende deles para resolver dúvidas e questões que você mesmo poderia desenvolver internamente é o que determina a diferença entre um investimento e um gasto.

Investimentos em pessoal e recrutamento são um pressuposto importante para qualquer companhia de sucesso, porém gastos são sempre algo indesejável, e no segmento de seleção de pessoal isso não seria diferente.





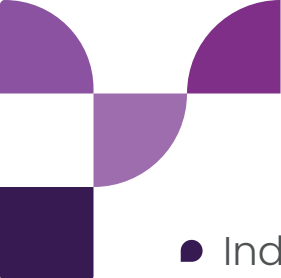
Quanto custa contratar?

Calcule agora!

Esse custo tende a ser idêntico ou muito similar, independentemente do caráter da contratação – novas vagas ou reposição de colaboradores. Por mais simples e direto que seja um processo de seleção, alguns custos simplesmente não podem ser evitados e, fora isso, cada dia sem efetuar a contratação pode significar um custo de oportunidade extra, por conta de não haver alguém realizando o trabalho requerido. Posteriormente, os profissionais escolhidos terão de ser treinados e passarão por processos de adequação. Muitos deles

serão, inclusive, remanejados internamente depois da contratação, em razão de erros na hora de definir perfis de contratação e desempenho insuficiente nas funções para as quais foram contratados.

É difícil, por essa razão, chegar a um valor de contratação por funcionário muito objetivo, mas uma boa aproximação é perfeitamente possível. Para chegar ao custo objetivo de reposição de colaboradores, precisamos somar custos para os seguintes itens:

- 
- Indenizações e bônus pagos aos antigos funcionários nesses postos ou funções;
 - Custo de elaboração e realização do processo seletivo, dividido pelo número de vagas;
 - Custos de anúncio e divulgação dessas vagas;
 - Custos, em horas, da equipe de recursos humanos e pessoal envolvido na aplicação dos testes, realização de entrevistas e elaboração do material de seleção;
 - Despesas com a contratação de terceiros – agências de emprego, consultorias de RH, entre outros;
 - Gastos com treinamento de novos funcionários;
 - Custos com viagens ou deslocamentos, especialmente no caso da contratação de líderes e executivos;
 - Dedução de horas perdidas em termos de produtividade, por conta da inexistência de substituto para vaga em aberto.

Agora que relacionamos todos esses itens, já é possível ver que a substituição de funcionários é um processo mais caro e dispendioso do que a maioria das empresas supõe. Há, é claro, maneiras de minimizar esses custos, mesmo quando otimizamos e melhoramos nosso processo de contratação, porém isso exige disciplina e, principalmente, uma metodologia objetiva, que chegue mais rapidamente ao candidato certo, e encontre pessoas que exigem menos horas e custos com treinamento.




Tantos gastos para chegar à decisão errada

O problema maior ainda está por vir: depois de semanas em processo de seleção, você finalmente contrata substitutos para aquelas vagas que estavam em aberto. Porém, os candidatos estão longe de ser os ideais. Muito provavelmente, você incorrerá novamente nos mesmos custos que acabou de bancar, pois o ônus da decisão errada só recai sobre você mesmo.

Contudo, o que será que faltou? Por que, mesmo após semanas em processo seletivo, você acabou ficando com a resposta errada para sua necessidade? A grande maioria das empresas e consultorias de RH, infelizmente, ainda avaliam candidatos de forma muito específica, voltando a maior parte do processo ao conhecimento técnico e destaques

curriculares que o futuro funcionário possui. Poucos são os que realmente avaliam a matriz do perfil de cada candidato, e a forma com que esse perfil pode ou não contribuir para os negócios. Horas e mais horas são gastas com a avaliação de atributos técnicos, quando na realidade uma rápida avaliação do perfil comportamental poderia determinar de forma imediata o alinhamento ou não do estilo de cada um dos candidatos àquilo que realmente se espera deles sob o ponto de vista de reação aos desafios que lhe serão impostos uma vez contratados.

A falta do ajuste comportamental, acima de todos os demais problemas que levam a uma contratação errônea, é aquele que causa os maiores transtornos no processo de seleção e que leva à maior parte dos erros na definição do candidato certo para cada vaga anunciada ou substituição requerida.





Como resolver?

Existem muitas maneiras de se avaliar o perfil comportamental de uma pessoa, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. Poucas delas, contudo, tendem a ser rápidas. O problema é quando lidamos com a substituição de um colaborador ou com o preenchimento de uma vaga já em aberto, cada minuto é crucial para a manutenção dos processos e das rotinas diárias de uma empresa, e os custos com o passar do tempo se multiplicam. A melhor solução, nesse aspecto, é uma rápida análise do perfil comportamental de cada candidato, sem pesadas entrevistas ou testes extensos e intermináveis.

Uma empresa que deseja encontrar o candidato certo e, ao mesmo tempo, evitar gastos desnecessários, precisa de uma ferramenta que avalie as possibilidades de forma rápida e dinâmica, mas que ao

mesmo tempo possua uma grande margem de acerto nas respostas que proporciona.

Claro que não há milagres: um teste nesse nível precisa ser aprovado e comprovado por instituições respeitadas e validação de mercado, e também precisa ser acessível e fácil de usar, tanto por parte dos candidatos à vaga anunciada quanto por parte da empresa e do pessoal responsável por um processo seletivo. Ele também precisa ser de fácil compreensão quanto mais questões e perguntas inserimos em um teste, maior a possibilidade de comprometimento dos resultados. Muitos candidatos simplesmente respondem qualquer coisa após determinado tempo em avaliação, e assim seus perfis podem se ver contaminados e afetados pelo cansaço, pela falta de paciência e também pela distração.

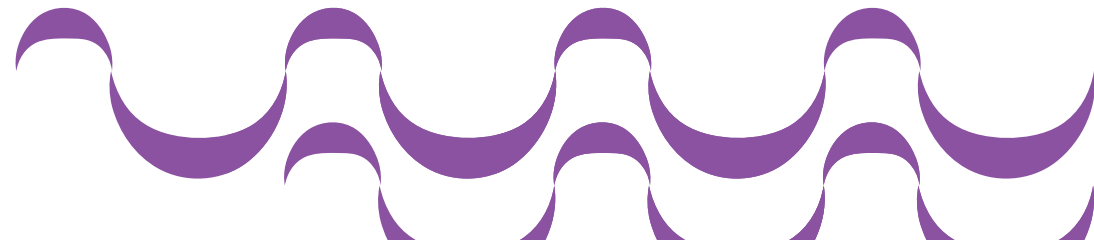
Uma luz no fim do túnel

Pensando exatamente nisso é que foram desenvolvidos os sistemas de Mapeamento de Perfil Comportamental. A partir da consolidação de teorias a respeito do comportamento humano que vêm desde o tempo da Antiguidade, passando por alguns dos maiores estudiosos da área no século XX, os sistemas oferecem uma alternativa rápida e pouco cansativa de avaliação de perfis comportamentais, com resultados objetivos e diretos, e com excelente probabilidade de acerto.

Em cerca de 7 minutos apenas, um pequeno formulário pode ser preenchido por candidatos, seja online ou em uma versão impressa do documento. O processamento do resultado é feito na hora e fornece, além

do enquadramento do candidato em quatro perfis básicos – Executor, Comunicador, Planejador e Analista – mais de 50 informações que podem ser úteis para a empresa e a equipe de recursos humanos na hora de alinhar os melhores candidatos àquilo que a vaga em aberto realmente requer do profissional.

Porém, as vantagens do software e sua capacidade de avaliação comportamental não economizam esforços e mesmo gastos apenas durante a fase de recrutamento e seleção. É possível desenvolver rotinas que também economizarão tempo e dinheiro em outras etapas que sucedem a fase de escolha dos candidatos:





Treinamento

Com a correta definição de perfis, descrição de pontos fortes e fracos e análises contextuais sobre a interação desses novos profissionais com a equipe existente, é possível criar treinamentos customizados que possibilitarão que esses candidatos assimilem de forma mais rápida e direta suas funções e incumbências.

Produtividade


Cada um dos quatro perfis comportamentais básicos requer estratégias distintas em termos de posicionamento e delegação de tarefas. Conhecendo a reação de cada um deles, é possível aumentar a produtividade sem a necessidade de pesados investimentos ou mudanças bruscas.


Motivação

A análise comportamental também é uma ferramenta de grande utilidade na construção de políticas motivacionais em equipes e dentro de empresas. Nem todos os funcionários possuem os mesmos pontos de motivação, mas com seus perfis pessoais em mãos, a tarefa de criar mecanismos motivacionais se tornará muito mais simples.

Gestão

Conhecendo os perfis de cada um dos membros de sua equipe, líderes podem estipular metas mais realistas e exigir o certo de cada um dos constituintes de seu time.






Muitos desses custos não possuem clareza e objetividade, mas cedo ou tarde cobram seu preço. O Profiler é uma maneira de reduzi-los de forma considerável, trocando meses de sofrimento e desperdício de mão de obra e recursos por menos de 7 minutos de pesquisa.

O que mais medir?

O Profiler não apenas enquadra candidatos e funcionários em quatro perfis básicos de comportamento, ele também aponta uma série de outras características que auxiliarão não apenas a substituir, mas também a lidar com seu quadro de funcionários.

É importante que, além do perfil básico de comportamento, na hora de contratar e selecionar você tenha outras variáveis à sua disposição:

- **Desempenho de tarefas** – descrição de como cada um dos candidatos tende a realizar tarefas em um ambiente de trabalho.
- **Busca de resultados** – que importância, urgência e dedicação cada um dos candidatos imprime em seus resultados e na busca deles.
- **Relacionamento** – como seus futuros funcionários irão lidar e se relacionar com a equipe que você já possui.
- **Ambiente** – que tipo de ambiente de trabalho é adequado, conforme perfis, e qual o nível de flexibilidade de cada um para se adaptar ao entorno.
- **Pressão** – como tais indivíduos reagem à pressão? São resilientes ou sucumbem mais facilmente a momentos de grande esforço, pressão e cobrança?

- 
- **Mudanças** – como um profissional reage e se adequa a mudanças.
 - **Motivação** – tenha uma ideia sobre o que realmente motiva cada um dos colaboradores que você pretende contratar.
 - **Estrutura** – que tipo de estrutura básica e necessidades essas pessoas possuem?

Outras características, como a propensão para a liderança, o nível de fidelidade e compromisso, capacidade de agir com autonomia e muito mais – tudo isso pode ser avaliado de modo rápido, antes mesmo que dinâmicas de grupo e outras rotinas típicas em processos demorados de recrutamento possam sequer ser aplicadas.

Vivemos em uma época em que os profissionais possuem motivações e dinâmicas muito diferentes daquelas que víamos 20 ou 30 anos atrás, e a tecnologia é

um fator crucial a ser utilizado para que, como empresários, possamos encontrar essas diferenças e saber como agir frente a cada uma delas.

A substituição de colaboradores é um processo muitas vezes “doloroso”, mas um bom sistema de busca de perfis e análise de candidatos pode servir, praticamente, como um “analgésico” para essas dores e dilemas empresariais, mudando para sempre o modo com o qual você contrata e desenvolve seu time.

Esperamos que você tenha gostado do conteúdo que preparamos para você. Qualquer dúvida, entre em contato com a Solides.

Sucesso Sempre!
Time de Sucesso do Cliente Sólides