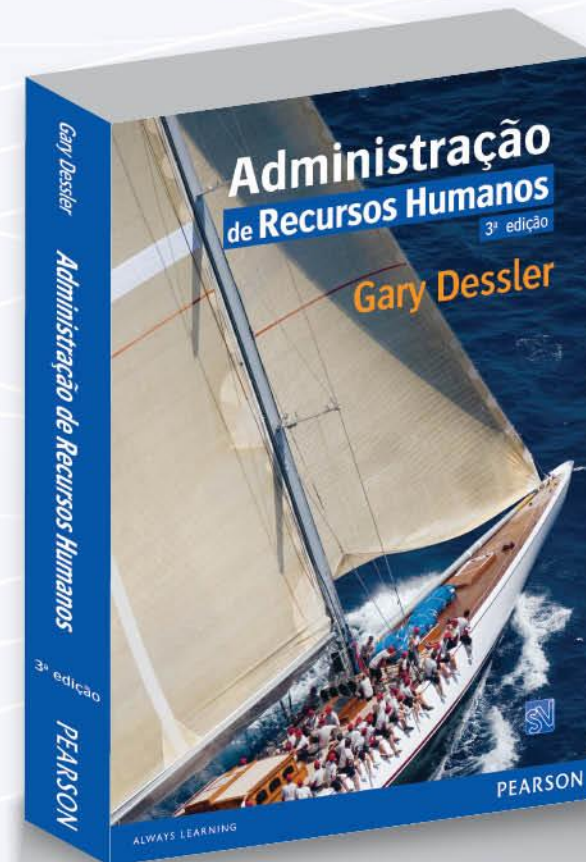


Capítulo 5

Planejamento de pessoal e recrutamento

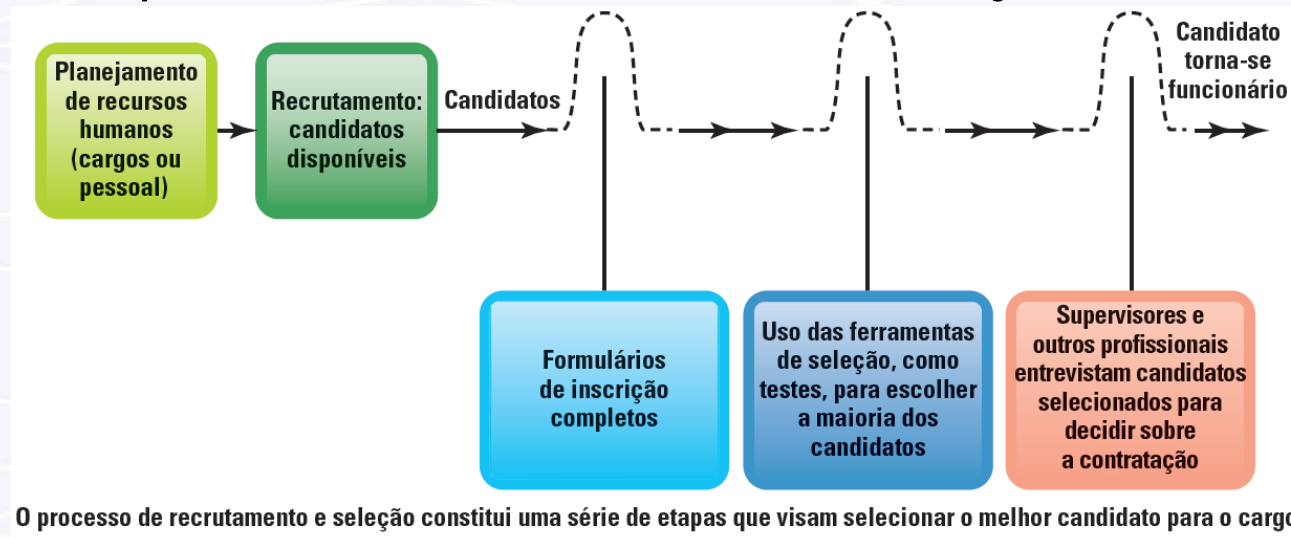


Objetivos de aprendizagem

1. Listar as etapas do processo de recrutamento e seleção.
2. Explicar as principais técnicas utilizadas no planejamento de recursos humanos.
3. Explicar e dar exemplos da necessidade do recrutamento eficaz.
4. Apontar e descrever as principais fontes internas de candidatos.
5. Listar e discutir as principais fontes externas de candidatos.
6. Explicar como analisar a eficácia do recrutamento.
7. Explicar como recrutar um quadro de funcionários mais diversificado.

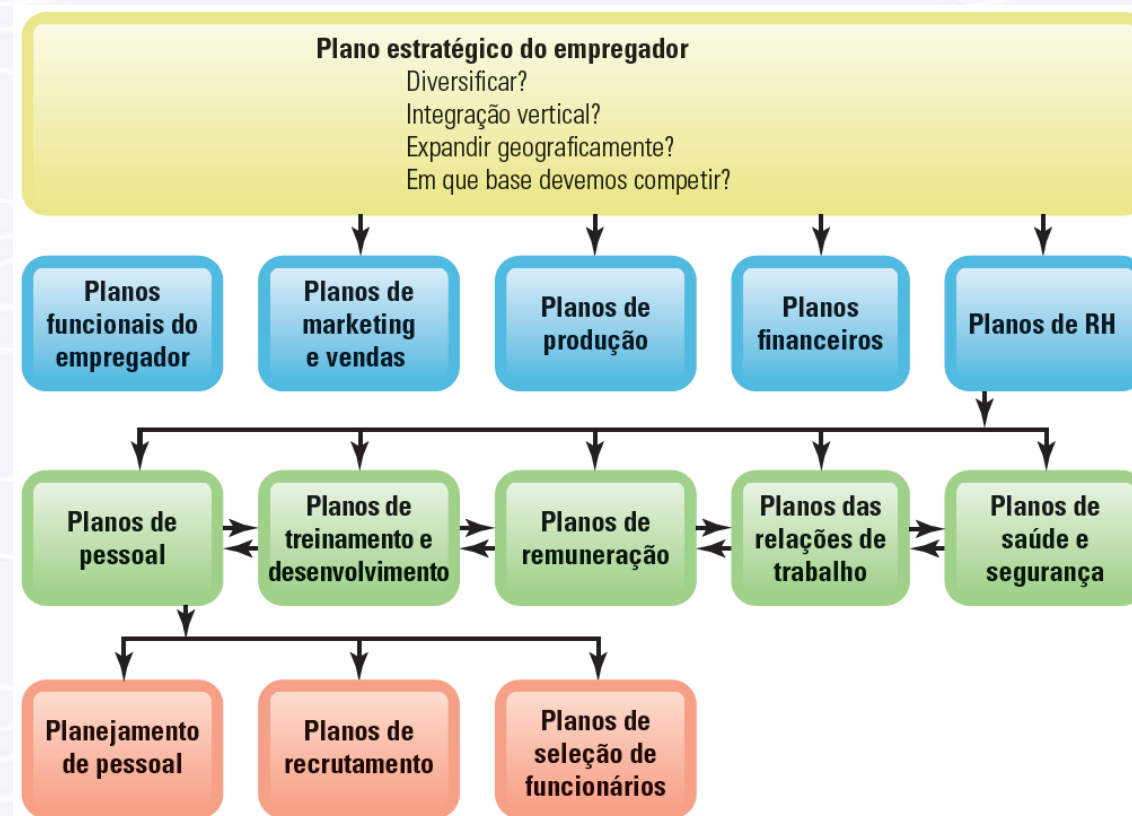
Planejamento e alocação de recursos humanos

- **Planejamento de recursos humanos (cargos ou pessoal)** – Processo de decidir quais vagas a empresa terá de preencher, e como preenchê-las.
- Etapas do processo de recrutamento e seleção:



Planejamento e alocação de recursos humanos

- Ligando a estratégia do empregador ao planejamento de pessoal:



Previsão das necessidades de pessoal (demanda de trabalho)

- **Análise de tendências** – Estudo das necessidades de contratação anteriores por um período de anos para prever demandas futuras.
- **Análise de relação** – Técnica de previsão para determinar as futuras demandas de contratação por meio de razões entre, por exemplo, o volume de vendas e o número de funcionários necessários.
- **Gráfico de dispersão** – Método gráfico utilizado para ajudar a identificar a relação entre duas variáveis.

Previsão das necessidades de pessoal (demanda de trabalho)

- **Previsões informatizadas** oferecem aos gestores mais variáveis em suas projeções de pessoal.
- Você deve estimar a provável oferta de candidatos, tanto internos quanto externos.
- **Registros de qualificações (ou competências)** – São registros dos funcionários quanto à formação, carreira, interesses, idiomas, habilidades especiais, e assim por diante.
- **Gráficos de substituição de pessoal** – Registros da empresa que mostram o desempenho atual e a possibilidade de promoção de candidatos internos para os cargos mais importantes.

Previsão das necessidades de pessoal (demanda de trabalho)

- **Cartão de substituição** – Cartão preparado para cada cargo em uma empresa, mostrando possíveis candidatos e suas qualificações.
- O empregador deve garantir o sigilo dos dados sobre os funcionários.
- Muitas informações são pessoais, como doenças.
- Se não houver candidatos internos suficientes para preencher as vagas previstas, será necessário buscar por candidatos externos.

Previsão das necessidades de pessoal (demanda de trabalho)

- Pirâmide seletiva do recrutamento:



Necessidade do recrutamento eficaz

- **Recrutamento** – Encontrar e/ou atrair candidatos para as vagas em aberto na empresa.
- O empregador deve construir sua imagem corporativa ou reputação entre potenciais candidatos.
- Recrutamento geralmente traz à mente a rede social LinkedIn, as agências de emprego e os anúncios classificados.
- No entanto, funcionários atuais ou “seleção interna” muitas vezes são a melhor fonte de candidatos.

Fontes internas de candidatos

- A contratação interna ideal conta com a oferta de emprego e o detalhamento sobre a empresa.
- A oferta de emprego significa divulgação do cargo aos empregados (geralmente ao publicá-la na intranet da empresa ou em quadros de avisos).
- Essas divulgações listam os atributos do cargo, como qualificações necessárias, supervisor, horário de trabalho e remuneração.
- Banco de currículos podem revelar as pessoas que têm as habilidades certas para o trabalho.

Fontes internas de candidatos

- A recontração de funcionários tem prós e contras.
- No lado positivo, os ex-empregados são conhecidos e já estão familiarizados com a forma como você faz as coisas.
- Por outro lado, os funcionários desligados podem voltar com atitudes negativas.
- **Planejamento da sucessão** – Processo contínuo de identificação, avaliação e desenvolvimento de liderança organizacional para melhorar o desempenho.

Fontes externas de candidatos

- Para a maioria dos empregadores e dos cargos, o recrutamento por meio da internet é a fonte de recrutamento preferencial.
- Alguns empregadores utilizam mensagens de texto para construir um conjunto de candidatos.
- O domínio ponto.com dá aos candidatos a emprego o acesso ao “trabalhe conosco” das empresas.
- Feiras virtuais (totalmente on-line) são outra opção.
- O recrutamento baseado na web gera respostas mais rápidas a um custo menor do que qualquer outro método.

Fontes externas de candidatos

- Anúncios eficazes e ineficazes na web:

Anúncio ineficaz de uma revista para a web	Anúncio eficaz na web (espaço não é um problema)
Engenheiro de processo Salário: US\$ 65 mil a US\$ 85 mil/ano	Você quer nos ajudar a fazer deste um mundo melhor?
Contratação imediata na Flórida, nos EUA, de um engenheiro de processo de tratamento de efluentes. Deve ter no mín. 4-7 anos de exp. em efluentes industriais. Responder KimGD@WatersCleanX.com	Somos uma das principais empresas de tratamento de efluentes em todo o mundo, com instalações de Miami a Londres e Pequim. Estamos crescendo rapidamente e à procura de um engenheiro de processo experiente para se juntar à nossa equipe. Se você tem experiência de pelo menos 4 a 7 anos em projetos para as instalações de tratamento de águas residuais e dedica-se para fazer deste um mundo melhor, nós gostaríamos de ouvi-lo. A remuneração, dependendo da experiência, é de US\$ 65 mil a US\$ 85 mil. Por favor, responda com confidencialidade para KimGD@WatersCleanX.com

Fontes externas de candidatos

- Para utilizar **anúncios** com sucesso, os empregadores devem observar duas questões:
 1. o meio de publicidade e
 2. a construção do anúncio.
- A melhor escolha – jornal local, web etc. – depende do cargo.
- Anunciantes experientes utilizam o modelo Aida (atenção, interesse, desejo e ação) para a construção de anúncios.
- Existem três tipos principais de agências de emprego:

Fontes externas de candidatos

1. órgãos públicos operados pelos governos federal, estadual ou governos locais,
 2. agências associadas com organizações sem fins lucrativos, e
 3. agências de propriedade privada.
- Os empregadores cada vez mais complementam suas forças de trabalho permanentes com a contratação de trabalhadores temporários, muitas vezes, por meio de agências especializadas.
 - Também conhecidos como trabalhadores de tempo parcial, ou trabalhadores *just-in-time*, o contingente dessa força de trabalho é grande e crescente.

Fontes externas de candidatos

- Em vez de trazer as pessoas para fazer os trabalhos da empresa, a **terceirização** e a **externalização** enviam os trabalhos para fora da empresa.
- Terceirização significa ter serviços de fornecedores externos (como gestão de benefícios, pesquisa de mercado ou produção) que os próprios funcionários da empresa já faziam.
- Externalização, ou *offshoring*, um termo mais estreito, significa ter vendedores externos ou funcionários no exterior que fornecem serviços que os próprios funcionários da empresa faziam.

Fontes externas de candidatos

- Recrutadores de executivos são agências especiais de emprego que se concentram em procurar os melhores talentos de gestão para seus clientes.
- O percentual de cargos da sua empresa preenchido por esses serviços pode ser pequeno. No entanto, esses trabalhos incluem posições executivas e técnicas fundamentais.
- Para cargos executivos, os **headhunters** podem ser sua única fonte de candidatos.
- O empregador sempre paga as taxas desse serviço.

Fontes externas de candidatos

- **Serviços de recrutamento por demanda** – Fornecem recrutamento especializado em curto prazo para apoiar projetos específicos sem a despesa de manter as empresas de recrutamento.
- **Recrutamento de universitários** – Envio de representantes do empregador para os campi universitários a fim de triar candidatos e criar um grupo a partir da turma de formandos.
- **Campanhas de indicação** são uma opção importante de recrutamento.
- **Trabalhadores remotos** é outra opção.

Mensuração da eficácia do recrutamento

Métricas de recrutamento incluem:

- Os candidatos gerados por cada fonte de recrutamento,
- o desempenho dos novos contratados no trabalho,
- a taxa de fracasso de novas contratações,
- o volume de novas contratações,
- o sucesso do treinamento,
- as taxas dos cargos vagos,
- o tempo de preenchimento ,
- o custo por contratação conforme a posição,
- os índices de seleção e
- as taxas de rotatividade.

Recrutamento: quadro de funcionários mais diversificado

- **Mães e pais solteiros** – Horários de trabalho flexíveis e benefícios, como creches, são apenas dois grandes ímãs monoparentais. Além disso, um supervisor pode ajudar uma mãe ou pai solteiros a equilibrar o trabalho e a vida pessoal.
- **Trabalhadores idosos** – Os anúncios mais eficazes enfatizam a flexibilidade de horários e acentuam a igualdade de oportunidades e diversidade da empresa.
- **Portadores de necessidades especiais** – Milhares de empregadores descobriram que eles são excelente e inexplorada fonte de trabalho competente e eficiente para cargos que vão desde trabalhos com tecnologia da informação até publicidade.