

# Planejamento e Recrutamento de Recursos Humanos

Dra. Adriana Caldana



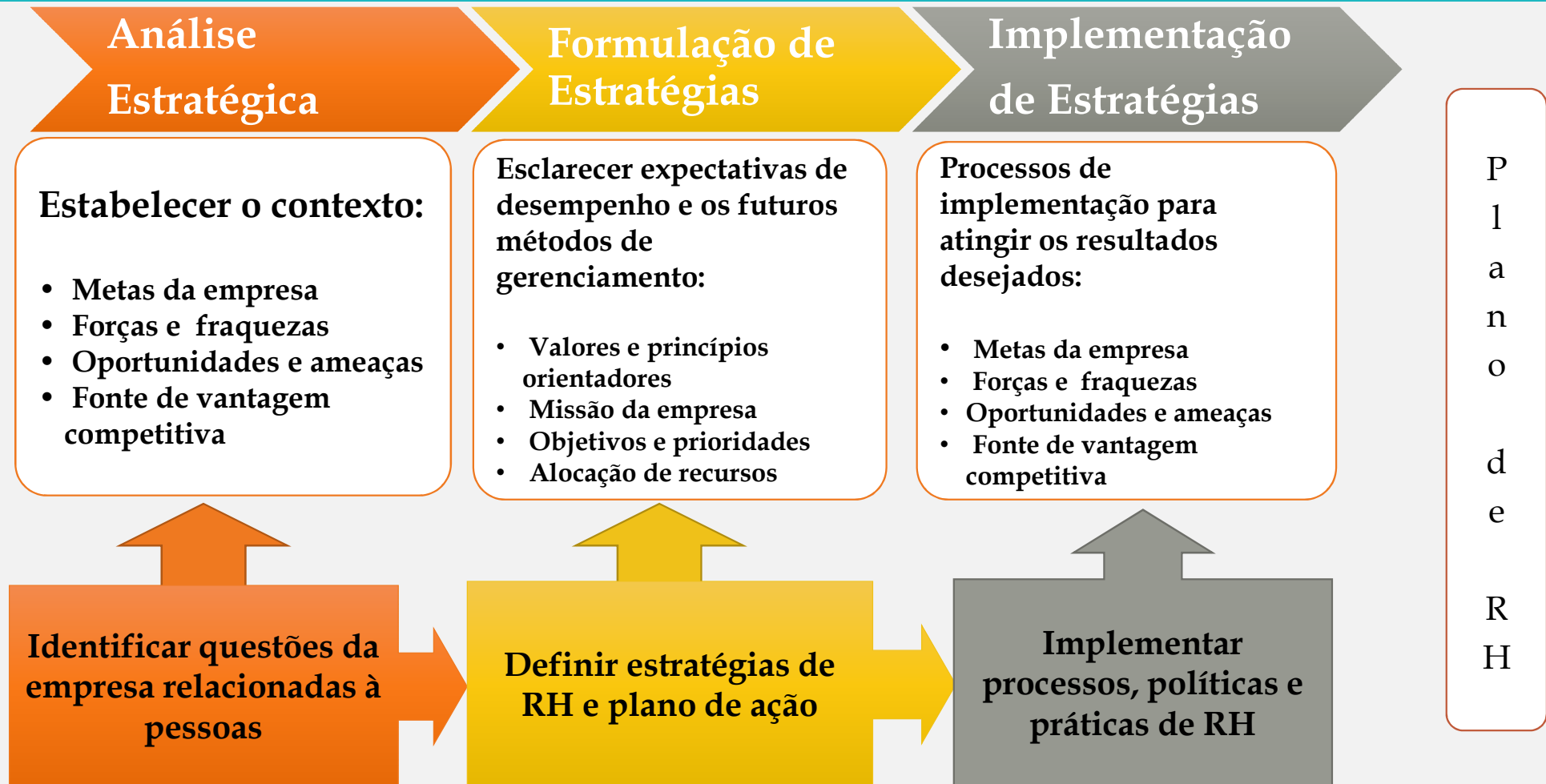
# Planejamento de Recursos Humanos (PRH)

Processo de antecipar e fazer provisão para movimentação de pessoas em uma organização, dentro e fora dela.



<https://www.youtube.com/watch?v=6kYJnvXRJ2E>

# Ligando o PRH ao Planejamento Estratégico



# Modelo de Planejamento de RH

## Revisão da demanda

### CONSIDERAÇÕES

- Produtos e serviços
- Economia
- Tecnologia
- Recursos financeiros
- Absenteísmo/
- Turnover
- Crescimento organizacional
- Filosofia Gerencial

### TÉCNICAS

- Análise de Tendências
- Estimativa Gerencial
- Técnica Delphi

## Previsão da oferta

### TÉCNICAS

- Tabelas de cargos
- Análise de Markov
- Levantamento de Habilidades
- Levantamentos gerenciais
- Quadros de reposição
- Planejamento de sucessão

### EXTERNAS

- Mudanças demográficas
- Educação da força de trabalho
- Mobilidade da mão-de-obra
- Políticas governamentais
- Taxa de desemprego

## Equilíbrio entre oferta e demanda

### RECRUTAMENTO

- Tempo integral
- Tempo parcial
- Recontratações

### REDUÇÕES

- Demissões
- Extinções de
- cargos
- Aposentadorias

# Papel do RH no desenvolvimento da carreira

## 1 A META: INTEGRAR AS NECESSIDADES INDIVIDUAIS E AS DA EMPRESA

### A Meta: Combinar

- Criar um ambiente de apoio
- Comunicar a direção da empresa
- Estabelecimento de metas e planejamento mútuo

## 2 IDENTIFICAR OPORTUNIDADES E REQUISITOS DE CARREIRA

### Oportunidades e requisitos

- Identificar as necessidades de competências futuras.
- Estabeleça progressões de cargos/ planos de carreira.
- Equilibre promoções, transferências e saídas.
- Estabeleça planos de carreira paralelos

## 4 INSTITUIR INICIATIVAS DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

### Desenvolvimento de carreira

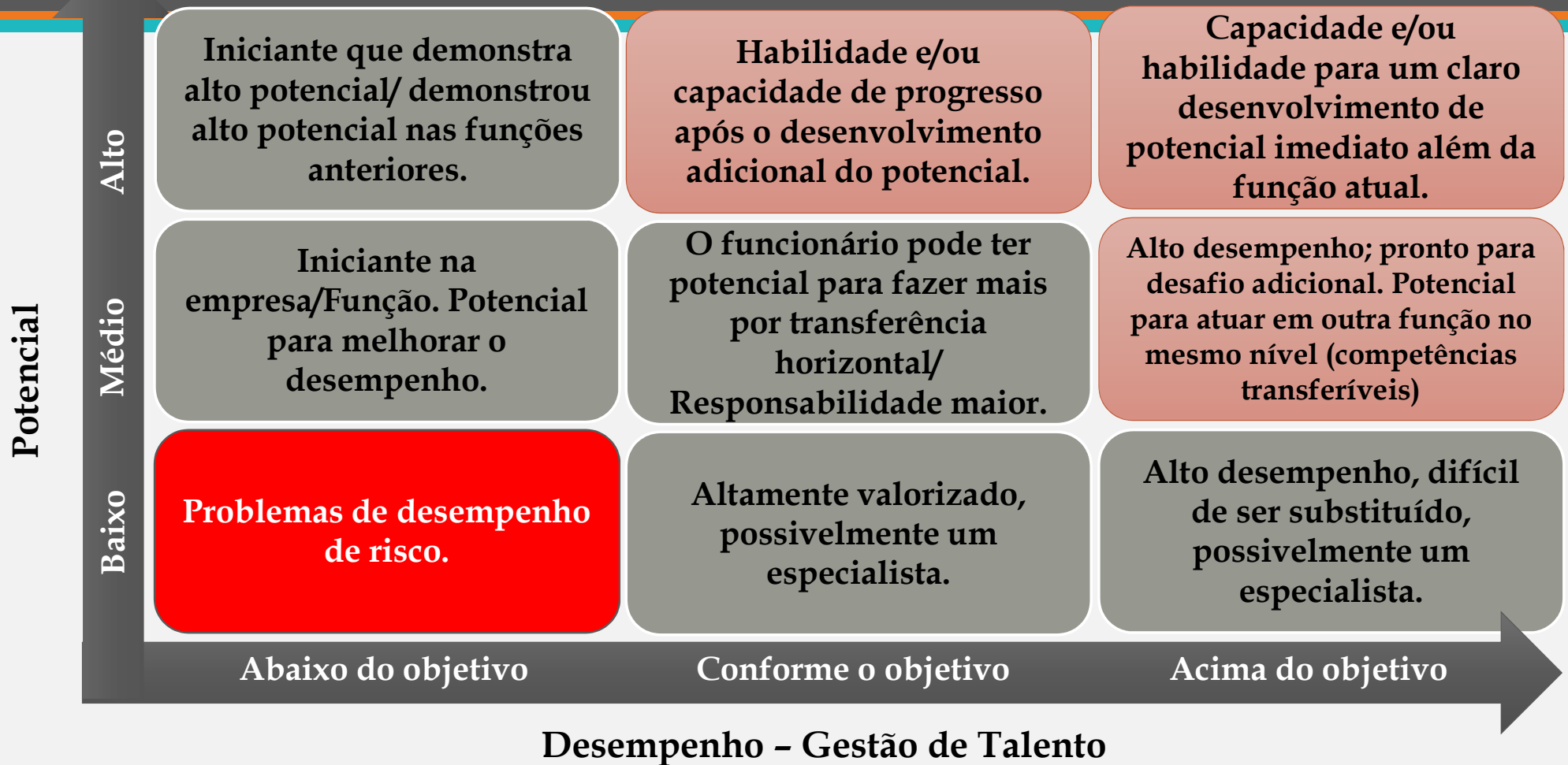
- Fornecer manuais e *workshops*
- Fornecer aconselhamento sobre a carreira.
- Realizar feedback construtivo.
- Fornecer treinamento sobre autogestão de carreira.

## 3 MENSURAR O POTENCIAL DO FUNCIONÁRIO

### Medir o potencial do funcionário

- Mensurar as competências (avaliações).
- Formação de um banco de talentos.
- Estabelecer planejamento de sucessão.
- Utilização de centros de avaliação.

# Nine Box



# Sinais – Identificar um conjunto inadequado de talentos



Demora para que os cargos sejam preenchidos.



Posições-chave são preenchidas somente com a contratação de profissionais externos.



As vagas para os cargos-chave não são preenchidas com a confiança nas habilidades dos candidatos selecionados para elas.



Os substitutos para os cargos não são bem-sucedidos na realização de seus novos deveres.



Promoções ocorrem com base no capricho pessoal, favoritismo ou nepotismo.

# Combinando objetivos: Funcionários e Empresa

## NECESSIDADE DA ORGANIZAÇÃO

### Estratégicas

- Competências atuais
- Competências futuras
- Mudanças no mercado
- Fusões
- Inovação
- Crescimento
- *Downsizing*
- Reestruturação

### Operacionais

- Rotatividade de funcionários
- Absenteísmo
- Recrutamento
- Terceirização
- Produtividade

## NECESSIDADES DOS INDIVÍDUOS

### Pessoais

- Idade/duração da ocupação
- Preocupações com família
- Emprego do cônjuge
- Habilidade para realocação
- Interesses externos

### Profissionais

- Etapa de carreira
- Educação ou formação acadêmica e treinamento
- Aspiração a promoções
- Desempenho
- Direcionamento atual da carreira

GESTÃO DE CARREIRA



# Linha típica de evolução na carreira em gestão de RH

				Vice-presidente de RH
			Diretor corporativo de RH	
		Gerente de RH corporativo	Diretor da divisão de RH	
		Assistente de diretor da divisão de RH		
	Gerente regional de RH	Gerente de RH de fábrica		
	Subgerente de RH de fábrica			
Analista de RH	Supervisor de RH			
Assistente de RH				

# Linha típica de evolução na carreira em gestão de RH

## Etapa 1

Preparação para o trabalho (0-25 anos)

- Desenvolver a autoimagem profissional / Avaliar ocupações alternativas / Desenvolver a escolha profissional inicial / Buscar a formação necessária.

## Etapa 2

Ingresso em uma empresa (18-25 anos)

- Obter ofertas de emprego nas empresas desejadas: selecionar o emprego adequado com base em informações completas e precisas.

## Etapa 3

Fase Inicial (25-40 anos)

- Aprender aspectos relacionados ao trabalho; conhecer as regras e normas organizacionais; adaptar-se à profissão escolhida e à empresa; aumentar a competência; buscar conquistar as metas.

## Etapa 4

Fase intermediária (40-55 anos)

- Reavaliar as metas do início da carreira e da vida adulta; reafirmar ou modificar as metas; fazer escolhas adequadas para a fase intermediária; permanecer produtivo.

## Etapa 5

Fase final (55 anos - aposentadoria)

- Permanecer produtivo no trabalho, manter a autoestima, preparar-se para a aposentadoria.

# Considerações sobre a previsão da necessidade de pessoal

- *Turnover* projetado (como um resultado das demissões ou términos de contrato).
- Qualidade e habilidades de seus empregados (em relação ao que você enxerga como mudanças necessárias em sua organização).
- Decisões para melhorar a qualidade de produtos ou serviços ou para ingressar em novos mercados.

## Considerações sobre a previsão da necessidade de pessoal

- Mudanças, como por exemplo tecnológica, que resultam em um aumento da produtividade.
- Recursos financeiros disponíveis para seu departamento.



# Recrutamento

- ✓ Chamamos de recrutamento todos os procedimentos para atrair candidatos potencialmente qualificados, visando suprir a SELEÇÃO de sua matéria-prima básica: **PESSOAS**;
- ✓ Interno, Externo ou Misto;
- ✓ Afetado tanto pelo mercado de trabalho (nível de profissionais disponíveis) como por condições organizacionais (posição e imagem da empresa, natureza do trabalho, etc.);
- ✓ Recrutamento eficiente: aumento da proporção candidatos recrutados/candidatos contratados;

<https://www.youtube.com/watch?v=6YU7DNEH0Ls>

<https://www.youtube.com/watch?v=bvsqqxYwhaw>

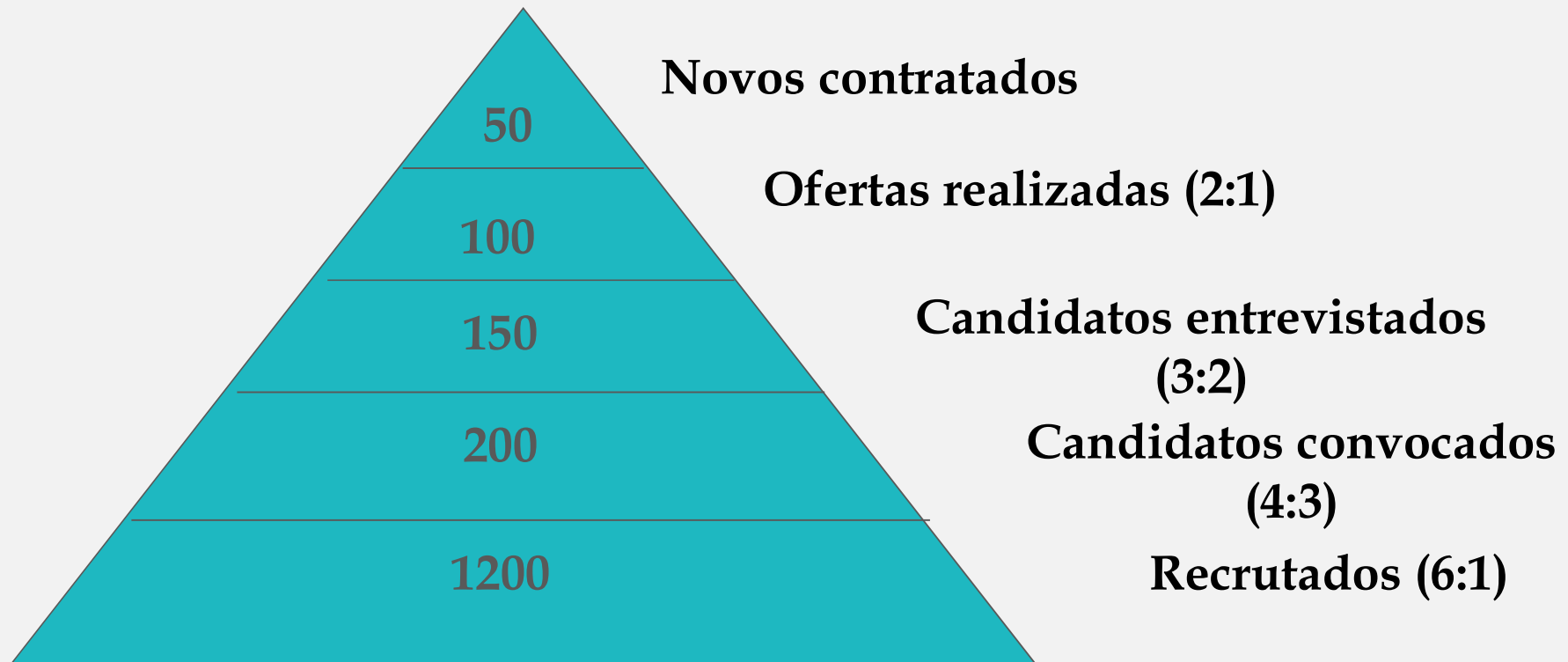
<https://www.youtube.com/watch?v=maQF4KC8lHE>



# Recrutamento



# Pirâmide de Rendimento Do Recrutamento



# Recrutamento Interno

## VANTAGENS

- + econômico;
- + rápido;
- > validade e segurança;
- ↑ motivação;
- aproveita os investimentos com treinamento;
- competição (sadia) entre o pessoal;

## DESVANTAGENS

- frustração;
- conflitos internos;
- limite de promoções;
- não há renovação;
- descapitalização do potencial humano;



# Recrutamento Externo

## VANTAGENS

- “sangue novo” para a organização;
- capitalização do potencial humano;
- aproveita os investimentos de desenvolvimento feitos por outras empresas ou pelo próprio candidato;

## DESVANTAGENS

- + demorado;
- + caro;
- - seguro;
- ↓ motivação;
- afeta a política salarial da empresa;

## Critérios globais:

- Vagas preenchidas
- Vagas preenchidas em tempo hábil
- Vagas preenchidas sem custos (custos por contratação)
- Vagas preenchidas com indivíduos acima da média de desempenho
- Vagas preenchidas por indivíduos que permanecem por pelo menos um ano
- Vagas preenchidas por indivíduos satisfeitos com suas novas posições

## Critérios em relação aos recrutadores:

- Número de entrevistas realizadas
- Qualidade das entrevistas de acordo com os entrevistados
- Número e qualidade das apresentações de palestrantes sobre as diversas carreiras
- Porcentagem de indivíduos recomendados que foram contratados
- Porcentagem de indivíduos recomendados que foram contratados e que estão tendo um bom desempenho
- Número de mulheres e membros de minorias recrutados
- Custo por entrevista

## Critérios em relação ao método de recrutamento:

- Número de candidatos que se apresentaram
- Número de candidatos qualificados que se apresentaram
- Número de candidatos mulheres e membros de minorias que se apresentaram
- Custo por candidato
- Tempo gasto no processo de recrutamento
- Custo por contratação
- Qualidade do empregado contratado (desempenho, rotatividade, frequência ao trabalho, etc.)

# Alguns Cálculos para Avaliação do Recrutamento

## **Índice de retorno do recrutamento:**

é a porcentagem de candidatos de uma fonte específica que passam para o próximo estágio. Por exemplo, de cem currículos recebidos de uma agência, 25 foram convocados para uma entrevista. O índice de retorno desta fonte seria 25% (25/100).



# Custos do recrutamento

$$\text{CT} = \frac{\text{CP} + \text{TA} + \text{BR} + \text{CC}}{\text{TC}}$$

**ONDE:**

**CT** = Custo Total

**CP** = Custos de Propaganda, despesa mensal (Ex: R\$ 28.000,00)

**TA** = Taxas de Agência, total mês (Ex: R\$ 19.000,00)

**BR** = Bonificações Referência (Ex: R\$ 2.300,00)

**CC** = Contratações sem Custo, ofertas de trabalho espontâneas, agências governamentais, etc.  
(Ex: R\$ 0,00)

**TC** = Total de Contratações (Ex: 119)

**ASSIM: R\$ 414,00 é o custo da fonte de recrutamento por contratação**

# Índice de rotatividade (turnover)

(Considerando o mês):

n° de desligamentos durante o mês x 100

n° de total de func. no meio do mês

**EXEMPLO:** 25 desligados no mês/ 500 funcionários no meio do mês:

$$(25/500) \times 100 = 5\%$$

- FONTE: BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.