

Planejamento e recrutamento de recursos humanos

UES
04/13

30

15/08

Após estudar este capítulo, você estará apto a

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 Descrever como a estratégia de uma empresa afeta seus esforços de recrutamento.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Descrever os métodos pelos quais as empresas recrutam internamente.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Descrever os métodos pelos quais as empresas recrutam externamente.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Explicar as técnicas que as organizações podem usar para melhorar seus esforços de recrutamento.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Explicar como os programas de gestão de carreira integram as necessidades individuais dos funcionários e de suas empresas.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 Explicar por que as diversas atividades de recrutamento e desenvolvimento de carreira são importantes para as empresas.



No passado, o recrutamento era, muitas vezes, um processo reativo no qual as empresas se envolviam quando um cargo precisava ser preenchido. Atualmente, no entanto, mais empresas veem o recrutamento como um imperativo estratégico e, portanto, um processo contínuo. Em vez de esperar por uma vaga de emprego, os gerentes de RH estudam as estratégias de suas empresas com organogramas, informações sobre o trabalho e fatores externos, como o mercado de trabalho e os concorrentes; depois, recrutam de forma proativa e contínua. O aumento da competição por talentos significa que o processo de recrutamento tem adquirido uma nova importância para os gerentes. O recrutamento não envolve apenas buscar um banco de talentos, mas também fazer um esforço para descobrir o que eles querem e estabelecer a empresa como uma opção de empregador para que as pessoas nela queiram trabalhar.

A Container Store, que encabeça regularmente a lista da *Fortune* das "100 Melhores Empresas para Trabalhar", é um bom exemplo de organização que faz do recrutamento um processo contínuo. Gerentes gastam de duas a três horas por semana em atividades de recrutamento para localizar bons candidatos, independentemente de haver vagas ou não. Os funcionários também são incentivados a centrar os seus esforços no recrutamento. "Basicamente, temos multidivisões de recursos humanos em cada uma de nossas lojas. Desafiamos cada um dos nossos 4.000 funcionários a ser recrutadores e a falar sobre nós para pessoas legais", diz a diretora de recrutamento da Container Store, Karyn Maynard.¹

Neste capítulo, discutiremos diversas estratégias e técnicas que as organizações utilizam, tanto interna como externamente, para recrutar o talento de que precisam. Por exemplo, para encorajar maneiras de se aproximar do perfil do candidato e recrutá-lo, algumas empresas desenvolvem perfis dos funcionários: o que eles gostam de fazer, de quais eventos participam e como gostam de ser contactados e recrutados. Então, a empresa busca candidatos usando essas informações. Além do recrutamento propriamente dito, comentaremos sobre as abordagens que as organizações adotam quanto ao gerenciamento de carreiras ao longo do tempo. Isso é importante, pois diferentemente dos bens físicos, o patrimônio humano (os funcionários) pode decidir sair da empresa de acordo com sua própria vontade. A Internet tem ajudado a tornar os funcionários mais bem informados sobre as oportunidades e permitido que eles trabalhassem remotamente ou fora da sede da empresa. Como resultado, as empresas concorrentes estão em melhor posição para atrair bons funcionários a distância. Para concluir, no final do capítulo dedicamos atenção especial ao processo de recrutamento e ao desenvolvimento de carreira de membros das minorias e das mulheres.



Aspectos estratégicos do recrutamento

As decisões sobre talentos – independentemente de estarem relacionadas a recrutamento, transferências, promoções ou deslocamento de pessoas – precisam ser consideradas no contexto das estratégias e prioridades do negócio. Considerar a decisão de terceirizar e de deslocar a produção para outros países: a maioria dos fabricantes de roupas norte-americanos terceirizou ou deslocou suas operações para o exterior porque os custos trabalhistas são mais baratos fora dos Estados Unidos. (Hoje quase a totalidade das roupas compradas nos Estados Unidos é importada. Basta verificar as etiquetas.) No entanto, essa não é a estratégia que a Round House Workwear, com sede em Oklahoma, e a All American Clothing, com sede em Ohio, têm seguido. Essas empresas conseguiram abrir um nicho com a venda de produtos com a etiqueta "Made in America" aos estrangeiros que vem esse rótulo como um sinal de prestígio e aos norte-americanos que não querem comprar produtos estrangeiros. A lição dessa história é que os recrutadores sempre têm de considerar a estratégia da empresa.

RESUMÃO DO APRENDIZADO 1

Esta seção descreve alguns dos principais fatores que podem afetar o recrutamento. Quais outros fatores podem ser importantes? Sugestão: consultar o Capítulo 1.

Os grandes fatores que podem afetar a estratégia de recrutamento incluem: habilidades de recrutamento, se a empresa está recrutando externa ou internamente; o mercado de trabalho relacionado aos tipos de cargos para os quais está recrutando, o que inclui o mercado de trabalho global e a força de recrutamento da empresa vista como uma "marca". Discutiremos sobre cada um desses fatores a seguir. Observe que, em determinado momento, uma empresa precisa usar várias estratégias de recrutamento. Além disso, uma estratégia que funciona para uma empresa ou para um cargo pode não funcionar para outra empresa (ou cargo). Por exemplo, uma empresa de engenharia pode esmerar-se em encontrar candidatos qualificados, ao passo que um parque de diversões, buscando um candidato para uma nova temporada, pode colocar ênfase na contratação rápida. As estratégias de recrutamento e sua eficácia podem mudar ao longo do tempo. Como resultado, as empresas precisam analisar continuamente seus esforços de recrutamento e aperfeiçoá-los. Assim, por exemplo, se a empresa de engenharia conseguir um grande contrato de construção, ser capaz de contratar engenheiros rapidamente pode se tornar um aspecto decisivo.

Quem deve fazer o recrutamento?

O tamanho de uma organização pode influenciar a pessoa que executa a função de recrutamento. A maioria das grandes empresas tem recrutadores de RH internos em tempo integral. Em organizações menores, o recrutamento pode ser feito por um generalista em RH. Se a empresa não tem nenhuma pessoa que exerça essa função no departamento de RH, os gerentes e/ou supervisores recrutam seus próprios colaboradores. Em empresas como a Macy's e a Williams-Sonoma, os membros das equipes de trabalho ajudam a selecionar os novos funcionários para seus grupos.

As organizações que desejam se concentrar em suas funções essenciais, incluindo as pequenas empresas que não dispõem de tempo ou de pessoal de recursos humanos, às vezes terceirizam as funções de recrutamento para outras empresas. Essa prática é conhecida como terceirização do processo de recrutamento (TPR). As organizações também usam, por vezes, os serviços de TPR quando precisam contratar uma grande quantidade de funcionários ou contratar rapidamente. Fornecedores de serviços de TPR também podem ser úteis quando uma empresa teve dificuldades em encontrar candidatos adequados no passado, ou se precisa de uma maneira diferente de alcançar diferentes conjuntos de talentos, talvez para encontrar candidatos mais diversificados.

Muitas empresas usam sua própria internet, bem como sites externos, para anunciar vagas e recrutar candidatos.



Ricko/Shutterstock.com

Independentemente de quem faz o recrutamento, é imperativo que esse profissional tenha uma boa compreensão do conhecimento, das habilidades, da capacidade, das experiências e de outras características exigidas para determinado trabalho; deve ser apresentável, entusiasta e competente. Os recrutadores, com frequência, podem aumentar a atratividade percebida de um trabalho e de uma organização – ou desvalorizar isso. Muitas vezes, eles são a principal razão pela qual os candidatos selecionam uma empresa em detrimento de outra.

Uma empresa deve recrutar interna ou externamente?

A maioria dos gerentes tenta seguir uma política de preenchimento de vagas de emprego acima do cargo base de carreira, por meio de promoções e transferências. Ao preencher vagas dessa forma, uma organização pode se capitalizar em relação ao investimento realizado quando do recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de seus atuais funcionários, que podem buscar novas oportunidades em outras empresas se não houver chances de promoção.

Ao ser promovidos, os funcionários são recompensados por seu desempenho passado e encorajados a prosseguir com os seus esforços. A promoção também dá aos demais funcionários uma razão para acreditar que, se agirem de forma semelhante, também serão promovidos. Isso pode melhorar o moral dentro da organização e dar suporte a uma cultura de engajamento dos funcionários. Além disso, a familiaridade que um funcionário transferido tem com a organização e com suas operações pode eliminar os custos referentes a treinamento e orientação, necessários quando se recruta alguém de fora da empresa. O mais importante é que o registro de desempenho do profissional transferido, provavelmente, seria um fator de previsão mais preciso do sucesso do candidato do que os dados obtidos sobre membros externos à organização. As políticas de promoção de membros internos de uma empresa, em organizações como Marriott, Nordstrom's, Nucor Steel e Whole Foods, têm contribuído para o sucesso e o crescimento das empresas em geral.²

Apesar disso, os gerentes precisam estar cientes das potenciais limitações em recrutar internamente. Por exemplo, determinados cargos que exigem treinamento e experiência especializados nem sempre podem ser facilmente preenchidos pelos membros da empresa e talvez seja preciso recorrer a candidatos externos. Isso é comum em pequenas empresas, nas quais a oferta de talentos existente é limitada. Contudo, os candidatos potenciais também devem ser considerados de forma a evitar, ocasionalmente, que ideias e atitudes permeassem estragadas. Os CEOs são, em geral, contratados externamente. Os candidatos contratados externamente, em particular para certos cargos técnicos e gerenciais, podem ser uma fonte de criatividade e inovação, bem como podem trazer com eles os conhecimentos mais recentes adquiridos em empregos anteriores. Não é incomum as empresas tentarem obter segredos de concorrentes por meio da contratação de funcionários. A Procter & Gamble processou um fabricante de papel rival quando ele contratou ex-funcionários que tinham um grande conhecimento sobre a fabricação do papel higiênico Charmin e das toalhas de papel Bounty – ambos produtos da P&G. O Walmart processou a Amazon.com, acusando-a de contratar novos funcionários que tinham profundo conhecimento sobre o sofisticado sistema de inventário do Walmart.³

Alguns candidatos levam mais do que conhecimento para seus novos empregadores. Eles levam receita. Vendedores talentosos, médicos, contadores, advogados e cabeleiros são alguns exemplos. Quando essas pessoas saem das empresas em que estão, os clientes seacompanham. Recrutar externamente, nesse caso, faz sentido. Atirar as mechas de diversidade de um empregador é outro fator que pode levar uma empresa a recrutar candidatos externamente.

Mercado de trabalho

A condição de trabalho pode ter grande efeito sobre os planos de recrutamento de uma empresa. Durante períodos de alta incidência de desemprego, as organizações podem ter condições de manter um grupo de candidatos qualificados apenas com base em currículos recebidos espontaneamente e no mercado de trabalho interno. Mercados de trabalho internos são aqueles em que os profissionais são contratados para empregos de nível de entrada, e os cargos de níveis mais altos são preenchidos por meio de recrutamento interno.⁴ Um mercado de trabalho com escassez de mão de obra, com baixa taxa de desemprego, pode forçar o empregador a anunciar com maior frequência e/ou

a procurar ajuda de agências de emprego locais. Tenha em mente que o mercado de trabalho real que uma empresa precisa enfrentar depende do setor em que atua e dos tipos de cargo que busca preencher. Em uma indústria, a oferta de profissionais qualificados pode ser abundante para determinado cargo. Outras vagas são difíceis de preencher, como os postos de trabalho para operadores de máquinas, engenheiros e profissionais de TI.

Mercados de trabalho global e regional

Você já reparou que as empresas concorrentes estão, muitas vezes, localizadas nas mesmas áreas? As empresas de petróleo e gás são abundantes na região de Houston. Empresas de cinema e televisão estão agrupadas em torno de Los Angeles. Isso não é uma coincidência. O agrupamento ocorre porque os recursos de que essas empresas precisam, tanto humanos quanto naturais, estão localizados nessas áreas, e não em outras. Muitos fabricantes deslocaram-se para o sul, uma vez que o trabalho de menor custo é abundante lá e os sindicatos são menos predominantes do que no norte. Da mesma forma, por causa da proximidade com a Universidade de Stanford, uma das melhores escolas de ciência da computação dos Estados Unidos, as empresas de alta tecnologia reúnem-se no Vale do Silício, Califórnia.⁵ Você poderia abrir uma empresa de alta tecnologia em Bismarck, Dakota do Norte, porém teria grande dificuldade em fazer com que os talentos se deslocassem para lá.

Além da localização próxima aos talentos, para avançar em ritmo mais acelerado que os concorrentes e expandir as operações em todo o mundo, as empresas estão procurando por bens e serviços no âmbito global incluindo mão de obra. Essa prática é denominada terceirização global. Como explicado no início do livro, as empresas não deslocam mais suas operações para outros países a fim de, simplesmente, reduzir custos trabalhistas. Elas estão olhando para o exterior para desenvolver produtos de melhor qualidade, dia e noite, por meio de uma força de trabalho global e para atrair os melhores talentos onde quer que eles estejam. Por exemplo, após a queda da União Soviética na década de 1990, as empresas do exterior começaram a recrutar cientistas soviéticos talentosos que haviam trabalhado para o governo e estavam desempregados. Países emergentes, como China e Índia, estão acirrando a competição por talentos, uma vez que as empresas nesses lugares tentam contratar pessoal das indústrias de alta tecnologia em expansão.

Não são apenas os cargos técnicos que as empresas estão tentando preencher. Elas também buscam pessoal para cargos que exigem menos habilidades. Os resorts e os locais para férias estão entre as empresas que têm dificuldades em encontrar funcionários para suas operações. “Não há adolescentes norte-americanos suficientes ou pessoas de 20 e poucos anos para preencher os postos de trabalho na área de serviços”, diz Rebecca Wolever, da Signature Worldwide, empresa que oferece serviços de contratação de mão de obra aos clientes e treinamento para venda.

Todavia, recrutar pessoal no exterior pode ser muito complicado. Além de ter de lidar com uma miríade de leis locais, nacionais e internacionais, os empregadores têm de considerar os diferentes custos trabalhistas, as práticas pré-admissionais e de remuneração, bem como as diferenças culturais associadas com os países em que estão recrutando. Em regiões instáveis, a segurança também pode constituir uma preocupação.

Para auxiliá-las a navegar por entre desafios como esses, muitas organizações utilizam empresas como a Gartner e a Robert Half Internacional, que se especializam no recrutamento global. Essas empresas ajudam as organizações a lidar com as inúmeras complexidades legais associadas à obtenção de vistos e autorizações de trabalho para os profissionais estrangeiros que elas estão tentando contratar. Um bom ponto de partida para gerentes de recursos humanos que buscam profissionais fora dos Estados Unidos é o *Employers' handbook on global recruiting, screening, testing and interviewing criteria*, de Salvador del Rey e Robert J. Mignin (editores). Um dos capítulos é dedicado a cada uma das 55 nações abordadas no livro de referência e guia sobre legislação.

Branding – marca do empregador

Seja quem for e onde for que uma empresa esteja recrutando, ela quer ser o empregador de escolha dos candidatos para atrair e contratar os melhores antes de seus concorrentes. O branding, ou a marca do empregador, pode ajudar as

terceirização global
Prática de negócios de
buscar e utilizar fontes de
bens e serviços no redor do
mundo

marca do empregador (*branding*) ajudar a empresa para ajudar a obter e manter funcionários a trabalhar por que ele é um empregador desejável

organizações a fazer isso. A marca do empregador refere-se ao esforço da empresa para ajudar atuais e possíveis funcionários a entender por que ela é um empregador desejável. Então, de que modo uma empresa pode "polir" sua marca como empregador? Uma das maneiras é pensar nos candidatos como consumidores e se concentrar no que eles querem em termos de emprego e carreira, comparando o que uma organização tem para lhes "vender", diz Diane Delich, da empresa de recrutamento Executive Pursuits, com sede em Missouri, Kansas City. Delich aconselha as empresas a terem até os candidatos e ouvir-los, assim como fazem com os consumidores. De fato, algumas empresas fazem de seus clientes os seus funcionários. Uma porcentagem elevada das pessoas que a The Container Store recruta é de clientes que gostam de fazer negócios com a empresa de soluções de armazenamento.

Uma das formas mais recentes pela qual as empresas estão construindo suas marcas como empregadores é por meio das redes sociais. Em vez de apenas anunciar as vagas na internet, as empresas criam páginas no Facebook para promover as carreiras que têm para oferecer, conversando com potenciais candidatos nessas páginas e dando-lhes uma prévia de como é trabalhar na empresa. *Boycraver blogs* e artigos para publicações do setor é outro caminho. (Mais adiante, neste capítulo, falaremos sobre as redes sociais como ferramentas de recrutamento.)

Atividades filantrópicas são outro meio para se chegar aos futuros funcionários, especialmente os candidatos da geração Y que estão procurando mais do que apenas salário e promoções. Por exemplo, para estabelecer um relacionamento com jovens promissores, candidatos a funcionários, a empresa de contabilidade e consultoria Deloitte fez uma parceria com a United Way Worldwide e com a Teach For America Inc. para patrocinar programas de primeira alternativa para alunos de graduação, que trabalham ao lado de funcionários para ajudar comunidades carentes.

Na arena global, a marca do empregador pode ser extremamente útil porque os residentes locais, muitas vezes, não estão familiarizados com as empresas estrangeiras. Na Índia, as empresas em que os profissionais trabalham são muito importantes para eles mesmos e para suas famílias. A Genpact criou "vitrines" nas principais cidades indianas para promover as marcas de seus clientes corporativos como empregadores. Os candidatos podem entrar e conversar com representantes das empresas sobre o que elas fazem e os tipos de oportunidades que oferecem.

Entretanto, as empresas precisam ter certeza de que a marca do empregador percebida pelos funcionários em potencial reflete verdadeiramente a cultura interna. Planear um quadro mais otimista da organização pode sair pela culatra, pois deixa os candidatos desiludidos depois de contratados. (Para ajudar a evitar isso, algumas empresas usam a visão realista do trabalho, tópico que será discutido mais adiante, neste capítulo.) O box Desques de GRH 1 mostra como a cadeia de hotéis Marriott tem estabelecido sua marca de empregador como a melhor escolha por realmente engajar-se em boas práticas de recrutamento. A marca reflete a cultura da Marriott.

Recrutamento interno

Quando precisa de um talento, é natural que a empresa olhe primeiro internamente. Candidatos internos estão prontamente disponíveis, preparados para acelerar mais rápido e há menos incerteza sobre como será seu desempenho. Além disso, não é preciso publicar anúncios, o que pode sair caro. Em seguida, vamos analisar as formas como os candidatos internos são identificados para vagas de emprego.

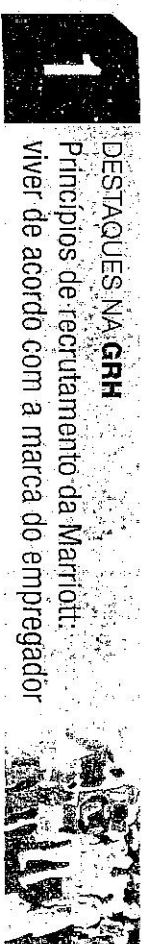
RESULTADO DO APRENDIZADO 2

As vezes, as empresas não anunciam vagas internas para as quais qualquer pessoa pode se candidatar. Em vez disso, escolhem alguém para promover. Por que uma empresa faz isso e em quais circunstâncias esse procedimento pode resultar?

colaboradores são analisados a fim de que possíveis candidatos sejam selecionados para entrevistas. Os funcionários podem ser notificados eletronicamente sobre o horário das entrevistas e acompanhar seu progresso, também de forma eletrônica, ao longo das várias etapas de seleção.⁶

Anúncio de vagas internas

A divulgação interna de vagas é uma maneira rápida de encontrar funcionários qualificados interessados em um cargo. Uma pequena empresa pode, simplesmente, colocar um aviso em um mural na sala de descanso. As empresas de grande porte geralmente postam as vagas na intranet. A intranet de algumas empresas alerta os funcionários sobre as vagas pelas quais podem se interessar. Assim, que surge uma vaga, os funcionários interessados são colocados em uma lista, e os históricos profissionais desses



DESTAQUES NA GRH

Princípios de recrutamento da Marriott: viver de acordo com a marca do empregador

1. Construa a marca do empregador relativa à contratação. A Marriott atrai funcionários do mesmo modo que atrai clientes. Assim como os consumidores adquirem experiências, e não apenas produtos, os funcionários em potencial buscam uma ótima experiência de trabalho quando procuram emprego. Comunicar a promessa de uma ótima experiência de trabalho é o que significa a criação da marca do empregador relacionada à contratação. Essa é basicamente uma proposição de valor. De acordo com o diretor-executivo J. W. Marriott: "Há mais de 70 anos temos vivido um lema simples: so cuidamos bem de nossos colaboradores, eles cuidam bem de nossos hóspedes. Isso não é apenas sentimentalismo. É uma estratégia – todos os negócios devem adotar o princípio de se manterem competitivos em um ambiente no qual nosso recurso mais valioso, o capital humano, impulsiona o valor econômico de nossa organização".
2. Faça certo de primeira vez. A Marriott "contrata amigavelmente" e "trina tecnicamente". É melhor contratar pessoas que tenham "espírito de querer servir" e treiná-las para o trabalho do que contratar pessoas que conhecem o trabalho e tentam ensiná-las a gostar de servir os hóspedes. A Marriott contrata cozinheiros que adoram cozinhar e governantas que adoram fazer limpeza. A empresa aprendeu que essa abordagem funciona tanto para oferecer excelência quanto para reter os funcionários.
3. Dinheiro é algo importante, mas... A principal preocupação dos colaboradores na Marriott é a remuneração total. Fatores intangíveis considerados em conjunto, como o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, a qualidade da liderança, a oportunidade de progredir, o ambiente de trabalho e o treinamento, são muito mais importantes em relação à decisão de permanecer ou sair da empresa. O salário torna-se menos significativo e os outros fatores assumem maior importância quanto maior for o período durante o qual uma pessoa trabalha para a Marriott. Desde a adoção de horários de trabalho flexíveis até pacotes de benefícios e oportunidades de desenvolvimento, a Marriott tem criado sistemas para tratar de fatores que não são monetários.
4. Um local de trabalho reconfortante é uma questão de praticidade. Quando as pessoas chegam ao trabalho, elas se sentem seguras, tranquilas e bem-vindas. E o comprometimento com o trabalho por parte do colaborador é um dos principais fatores que o direcionam para a satisfação dos hóspedes. Os gerentes são responsáveis pelos níveis de satisfação dos funcionários e pelos índices de rotatividade. Todos os dias, os colaboradores em todos os hotéis da rede Marriott participam de uma reunião com duração de 15 minutos para a revisão de valores básicos, como o respeito. Os gerentes também encorajam os funcionários a expor suas preocupações pessoais. Eles dedicam esse tempo para celebrar nascimentos e aniversários. A Marriott denomina essa atividade de programa de lealdade, porque gera a lealdade entre os colaboradores e enfatiza a importância dos negócios para os clientes. O resultado é que todo mundo trabalha para fazer do hotel um sucesso.
5. Promova internamente. Mais de 50% dos atuais gerentes da Marriott foram promovidos internamente. Todos os colaboradores têm a oportunidade de avançar em suas carreiras, à medida que desenvolvem habilidades. Promover veteranos para cargos de liderança ajuda a Marriott a transmitir a "alma" de seu negócio – sua cultura corporativa – de uma geração para outra. Além disso, as promoções internas são uma ferramenta poderosa para o recrutamento e a retenção. Os colaboradores mencionam a "oportunidade de progresso" como fator fundamental em sua decisão de permanecer na Marriott. (Conjuntamente, há o compromisso de investir US\$ 100 milhões por ano em treinamento.)

Fonte: J. W. Marriott, "Competitive Strength", *Executive Excellence* 18, n. 4 (abril de 2001): 3-4; J. W. Marriott, "Our Competitive Strength: Human Capital", *Executive Speeches* 15, n. 5 (outubro de 2007): 16-21.

Usando avaliações de desempenho para identificar talentos

Em geral, aqueles com sucesso no que desempenham são bons candidatos à promoção. Identificar e desenvolver o talento das pessoas é um papel que todos os gerentes devem assumir com seriedade. Uma ferramenta chamada Nine Box está ajudando empresas como a General Electric a Novartis e outras a fazer isso. A matriz auxilia os gerentes a compilar os dados

Nine Box

Diagrama comparativo que inclui dados sobre desempenho e avaliação para permitir que gerentes verifiquem o desempenho real e potencial de um funcionário

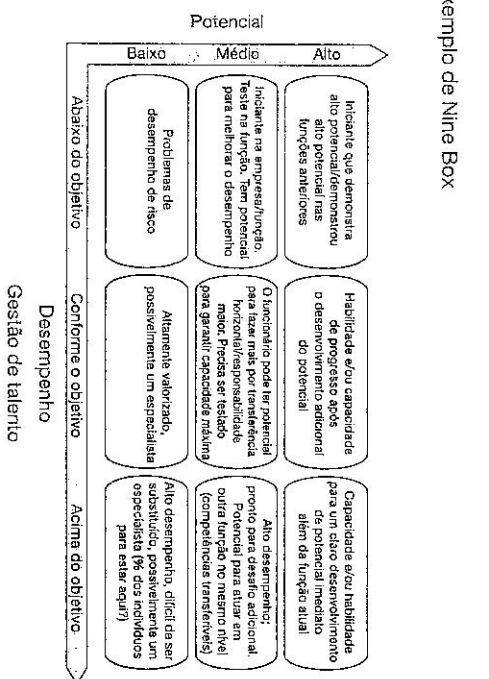
sobre desempenho e avaliação em uma única referência visual para que possam ter um panorama tanto do desempenho real de um funcionário como do desempenho potencial. Isso pode ajudar os gerentes a determinar quais são as necessidades de desenvolvimento do colaborador e quais podem ser os próximos passos da pessoa na organização. A Figura 5.1 é um exemplo de Nine Box.

Inventários de habilidades e tabelas de reposição

Como discutimos no Capítulo 2, as empresas usam inventários de habilidades para ajudar no acompanhamento da formação acadêmica de um funcionário, de sua experiência de trabalho anterior, interesses profissionais, competências e habilidades específicas, histórico de remuneração e estabilidade no emprego para ver como seu potencial pode ser mais bem aproveitado. A Procter & Gamble e o HSBC estão entre as empresas que rastreiam seus funcionários dessa forma, fim de localizar profissionais capazes que podem ser recrutados para preencher vagas em aberto. Juntamente com os inventários de habilidades, as tabelas de reposição são uma ferramenta importante para o planejamento de sucessão. Na GE, para cada cargo no nível de diretoria ou no nível superior geralmente são identificadas duas ou três pessoas que podem ser promovidas quando o profissional que atualmente ocupa o cargo for promovido.⁷

Conforme também discutimos no Capítulo 2, mais empresas estão registrando eletronicamente as qualificações de seus funcionários. Organizações como a PeopleSoft e SAP desenvolveram um software de gerenciamento automatizado de pessoal e de suas habilidades. Esses sistemas de informação permitem que uma organização classifique com rapidez toda a sua força de trabalho para localizar candidatos em potencial de forma a preencher internamente uma vaga. Esses dados também podem ser utilizados para prever as opções de carreira dos funcionários e antecipar quando e onde poderá surgir oportunidades de promoção.⁸

Pelo menos um estudo descobriu que os gerentes costumam contratar candidatos externos em vez de promover seus funcionários atuais porque tendem a supervalorizar os candidatos com os quais não estão familiarizados e a subestimar aqueles que já conhecem.⁹ Essa tendência pode deixar os atuais funcionários desiludidos a tal ponto que podem começar a procurar outro lugar para trabalhar, mesmo quando os candidatos externos contratados acabam sendo muito qualificados para seus cargos. Quando funcionários experientes deixam uma organização levam consigo



Fonte: © Repidell.com 2000-2008

FIGURA 5.2

Sinais para identificar um conjunto inadequado de talentos

1. Leva muito tempo para que os cargos principais sejam preenchidos.
2. Posições-chave são preenchidas somente com a contratação de profissionais externos.
3. As vagas para os cargos-chave não são preenchidas com confiança nas habilidades dos candidatos selecionados para elas.
4. Os substitutos para os cargos não são bem-sucedidos na realização de seus novos deveres.
5. As promoções ocorrem com base no capricho pessoal, favoritismo ou nepotismo.

Fonte: adaptado de William Rothwell, *Effective Succession Planning* (Nova York: AMACOM, 2000).

anos de *know-how* corporativo, algo que é difícil de substituir. Alguns sinais de que a empresa precisa trabalhar muito para preparar os talentos internos são mostrados na Figura 5.2. Para diminuir as chances de perder funcionários com melhor desempenho, alguns gerentes identificam o elevado potencial dos colaboradores “em risco” e tomam medidas para manter essas pessoas.



Recrutamento externo

As fontes externas das quais as empresas se valem para recrutar variam conforme o cargo que precisa ser preenchido. Por exemplo, um programador de computadores, provavelmente, não será recrutado na mesma fonte utilizada para recrutar um operador de máquinas. Os cursos profissionais podem indicar candidatos para cargos de nível inicial; essas fontes de recrutamento não são tão úteis quando se necessita de profissionais altamente capacitados. Algumas empresas mantêm estatísticas detalhadas,

de acordo com o tipo de trabalho, sobre as fontes com base nas quais seus funcionários são contratados. Isso ajuda os gerentes de recursos humanos a tomarem melhores decisões em relação aos locais em que devem recrutar quando surgem vagas para diferentes cargos. Comentários mais sobre as estatísticas de recrutamento, ainda neste capítulo.

Anúncios

Publicar vagas de emprego em sites, jornais e revistas especializadas é uma forma comum de atrair candidatos. Pôsteres com os dizeres “Precisa-se de”, *wanted* e até o *Craigslist* (organização sem fins lucrativos que publica anúncios gratuitamente) são algumas vezes utilizados. Nos países em que as taxas de alfabetização são baixas, anúncios de rádio e televisão podem ser mais eficazes. Os anúncios e páginas em sites de redes sociais, as campanhas por e-mail, o Twitter e as mensagens de texto são novas formas que os recrutadores utilizam para anunciar vagas de emprego.

Os anúncios têm a vantagem de alcançar um grande número de candidatos. No entanto, é possível alcançar certo nível de seletividade utilizando-se jornais e periódicos direcionados a um grupo específico de leitores. Anúncios em revistas especializadas, blogs, grupos de profissionais no LinkedIn, publicações de sindicatos e de organizações filantrópicas ou sem fins lucrativos atraem uma gama maior de tipos de candidatos do que as placas “Precisa-se de”, por exemplo.

Preparar anúncios de recrutamento não só leva tempo, mas também exige criatividade em termos de desenvolvimento de um formato e do conteúdo da mensagem. Anúncios bem redigidos destacam os principais benefícios do cargo oferecido, ao mesmo tempo em que demonstram a capacidade de resposta da organização às necessidades quanto ao cargo, à carreira e ao estilo de vida dos candidatos. Além disso, parece existir uma correlação entre a exatidão e a totalidade das informações apresentadas nos anúncios e o sucesso do processo de recrutamento da organização. Quanto mais

RESULTADO DO APRENDIZADO 3

Se você fosse um pequeno empresário, como faria para atrair os melhores candidatos externos para a sua empresa?

informações são divulgadas, melhor. Entre as informações que geralmente estão presentes nos anúncios de emprego, está aquela segundo a qual a organização que está recrutando é um empregador que oferece igualdade de oportunidades. Todavia, mesmo quando uma vaga de emprego é descrita minuciosamente, muitos candidatos não qualificados se candidatam. O pessoal de RH, com frequência, tem de vasculhar pilhas de questionários e currículos para encontrar candidatos qualificados. Na verdade, para cada vaga, o pessoal de RH e gerentes precisam rever de 20 até 100 currículos. Felizmente, os desenvolvedores de software estão projetando novas ferramentas que as empresas podem usar para pré-selecionar candidatos *on-line*, digitalizar currículos, distribuir dados em bancos de dados da empresa e automatizar o processo de indicações de candidatos feitas pelo pessoal interno.¹⁰

Transmissões, candidaturas espontâneas e currículos

Candidatos que passam em frente a pequenas empresas procurando empregos que pagam salários por hora são comuns. Os empregadores também recebem candidaturas espontâneas e currículos. Esses candidatos, transmissões e espontâneos, podem ser ou não bons funcionários em potencial para uma vaga. Contudo, essa é uma fonte que não pode ser ignorada. Na verdade, acredita-se que os indivíduos que contaram uma empresa por iniciativa própria serão melhores funcionários do que os que foram selecionados por meio de serviços de contratação de estágios, funcionários ou anúncios em jornal.

O princípio de boas relações públicas estabelece que qualquer pessoa que entre em contato com uma organização à procura de emprego deve ser tratada com cortesia e respeito. Não tratar os candidatos com respeito prejudica a marca de uma empresa como bom empregador. Se não houver nenhuma possibilidade presente ou futura de contratação, o candidato deverá ser informado com tato e franqueza. As pesquisas têm demonstrado que um candidato bem tratado vai comentar sobre isso com uma pessoa em média. Em contrapartida, um candidato que tenha sido maltratado talvez por receber apenas uma carta tardia avisando que não foi aceito ou mesmo por não ter recebido nenhum aviso — falar sobre isso, em média, com outras 11 pessoas.¹¹

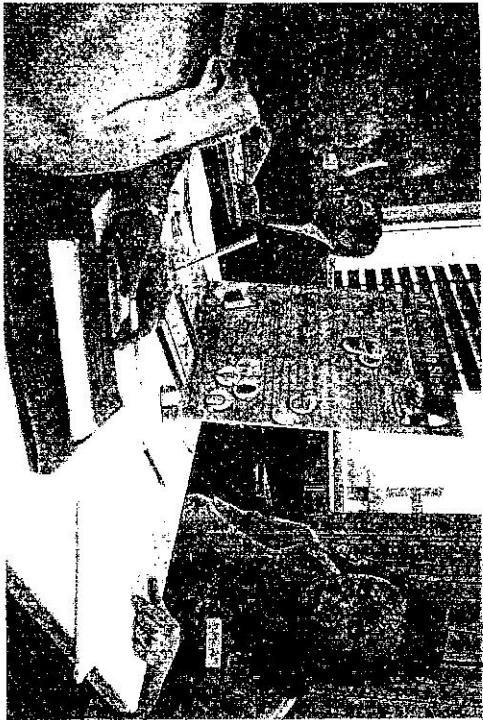
Internet, redes sociais e recrutamento por dispositivos móveis

Procurar na internet é a tática de busca mais utilizada tanto por candidatos a emprego quanto por recrutadores que comunicam novas vagas. As organizações, assim como os candidatos, consideram que essa abordagem é mais barata, rápida e potencialmente mais eficaz. Nos Estados Unidos, há dezenas de milhares de sites de anúncio de empregos independentes. Os três principais — Monster, Career Builder e Yahoo! HotJobs — totalizam cerca de metade das pessoas recrutadas a partir de sites de anúncio de empregos independentes. Sites de recrutamento por especialidades, como ArtorneyJobs.com, Medzilla (para a indústria farmacêutica), AMFJobs.com (para o pessoal de rádio), Vers4Hire.com e 6FigureJobs.com (para executivos), também são comuns. Os recrutadores podem colocar anúncios nesses sites ou pesquisar os currículos com base em palavras-chave. O site Monster tem um serviço *premium*, que filtra o número de candidatos classificando-os, além de compará-los lado a lado. Especialistas em recrutamento dizem que também é uma boa ideia postar vagas de emprego em sites de associações livres e grupos de empresas locais, nos quais é mais provável que o seu banco de talentos específicos esteja agrupado. 12 É claro que a maioria das grandes empresas publica vagas em seus sites corporativos, geralmente por meio de um link intitulado “Carreiras”. Algumas empresas já estão postando *profetas* que retratam os diferentes perfis da vida profissional de seus funcionários.

Conforme indicamos anteriormente neste capítulo, para ajudar a estabelecer suas marcas como empregadores, bem como para recrutar talentos, muitas empresas usam as redes sociais para recrutar funcionários. Os recrutadores participam de grupos no LinkedIn que visam a determinados tipos de profissionais. Claro, as empresas estão migrando para o Facebook, por exemplo, a fim de criar páginas gratuitas de recrutamento nas quais os recrutadores postam informações sobre vagas de emprego, apresentam as características interessantes de suas organizações, oferecem conselhos sobre trabalho e publicam notícias sobre a empresa. As organizações, então, compram espaços publicitários no Facebook, direcionando potenciais candidatos para seus sites.

Desenvolvedores criaram *softwares* de busca de talentos, que podem ser personalizados para pesquisar na web candidatos valiosos, porém passivos, com base na informação que eles publicam em blogs da indústria, sites de redes

© Melanie Stetson Freeman/Christian Science Monitor/The Image Works



Em alguns segmentos de mercado, como lojas de varejo e restaurantes, é muito comum que os empregadores encontrem excelentes colaboradores potenciais por meio de candidaturas espontâneas de pessoas que passam em frente aos estabelecimentos.

socialis e assim por diante. Candidatos passivos a emprego são pessoas que não estão procurando emprego, mas que poderiam ser persuadidas a assumir novos postos, caso a oportunidade certa lhes fosse oferecida. O Zoominfo.com é uma dessas ferramentas.

O recrutamento por dispositivos móveis possibilitou aos recrutadores criar novos ou atualizar a ferramenta para ser usada na guerra por talentos. Trata-se de um processo de recrutamento de candidatos por meio de dispositivos móveis. Não é segredo que as pessoas, hoje em dia, permanecem grudadas aos seus celulares. Por essa razão, qualquer que seja a rede social ou a plataforma que uma organização use, é preciso ter um aplicativo móvel ligado a elas, de acordo com o que os especialistas em recrutamento aconselham. Na caminhada de três quarteirões entre o escritório e o estacionamento, Owen Williams, diretor-executivo de recrutamento da Macy's, usa um aplicativo móvel do LinkedIn e do Twitter para postar vagas de emprego, enviar convites para se conectar aos potenciais candidatos e acompanhar o que está acontecendo no seu segmento. Williams diz que o recrutamento por dispositivo móvel tem a vantagem da velocidade, o que é importante em mercados de trabalho competitivos e quando uma empresa precisa recrutar talentos rapidamente. “Você nunca sabe por quanto tempo um candidato bom estará no mercado, então tem de aproveitar o momento”, diz Williams.¹³

As mensagens de texto também são usadas para enviar informações sobre empregos aos candidatos em potencial. Algumas pesquisas mostram que esse é o tipo mais popular de e-recrutamento, talvez porque as pessoas sabem como usá-lo melhor. As mensagens de texto funcionam bem porque são baratas, fáceis de enviar, rápidas e podem ser acessadas de qualquer telefone celular. Além disso, como a maioria das pessoas está com seus dispositivos móveis ligados o tempo todo, recebe as mensagens imediatamente e não precisa acessar aplicativos em seus celulares para abrir um site como o Facebook ou o LinkedIn.

O uso de redes sociais é uma maneira mais barata para recrutar em comparação com anúncios impressos, que podem custar centenas de dólares. Contudo, ainda pode haver custos envolvidos sobre os quais um recrutador pode não ter pensado. Patrice Rice, presidente da Pariter and Associates Inc., empresa de recrutamento para hotelaria localizada em Dunkirk, Maryland, calcula que apenas em um ano gastou US\$ 60.000 em *branding* em uma campanha no Facebook e para contratar um gerente de mídia social em tempo parcial para manter a empresa *on-line*, em parte para que os recrutadores não precisassem fazer isso, mas também para responder mais rápido às consultas de candidatos em potencial.¹⁴

candidatos passivos a emprego

Pessoas que não estão procurando emprego, mas que poderiam ser persuadidas a assumir novos postos, caso lhes fosse oferecida a oportunidade certa

Outra desvantagem do uso de mídias sociais, como Facebook, Twitter e Internet em geral, é que alguns grupos de pessoas são menos propensos a permanecerem "conectados". As pessoas portadoras de necessidades especiais são um exemplo. Um estudo de 2010 da Kessler Foundation e da National Organization on Disability (NOD) constatou que enquanto 85% dos adultos sem deficiência acessam a Internet, apenas 54% dos adultos portadores de necessidades especiais o fazem. Como resultado, dependem demais do recrutamento eletrônico, o que prejudica os esforços da empresa para incentivar a diversidade. E apesar do fato de a mídia social ser uma forma em desenvolvimento para recrutar funcionários, algumas pesquisas mostram que o número de profissionais efetivamente contratados por meio desse canal ainda é relativamente pequeno em comparação com outros métodos de recrutamento.

Feiras de empregos

As feiras de empregos podem ser uma boa maneira de ampliar a rede de candidatos de determinada região. Em feiras de empregos, as empresas e seus recrutadores montam estandes, reúnem-se com os potenciais candidatos e oferecem informações sobre as vagas de emprego. Geralmente essas feiras são específicas de um segmento.

Uma desvantagem de feiras de empregos é que, apesar de atrair um grande número de candidatos, muitos podem não ser qualificados. Outro problema é que elas só atraem candidatos na região em que são realizadas. Uma maneira de contornar esse último problema é a realização de uma "feira de empregos virtual" da qual qualquer pessoa, em qualquer lugar, pode participar. Durante uma feira virtual, recrutadores em "estandes virtuais" fornecem links para os seus recursos sobre carreiras, recolhem currículos e conversam com os candidatos por meio de bate-papo *on-line*. As empresas também podem administrar questionários de triagem e, se o recurso de *webcam* estiver incorporado, os recrutadores podem ver os candidatos. A *Unicruit.com* é uma empresa que hospeda feiras de empregos virtuais. Realizar uma feira de empregos virtual também pode ser vantajoso do ponto de vista financeiro tanto para os recrutadores quanto para os participantes, porque eles não têm de arcar com os custos de viagem.

Indicação de funcionários

As iniciativas de recrutamento de uma organização podem receber grande ajuda por meio de indicações ou recomendações de candidatos em potencial feitas pelos funcionários atuais. Na verdade, as recomendações boca a boca são a forma pela qual mais cargos são preenchidos. (Aparentemente, a frase "Não é o que você sabe, mas quem você conhece" é verdadeira.) Os gerentes descobriam que, em geral, a qualidade dos candidatos indicados é muito alta, uma vez que os funcionários evitam recomendar indivíduos que podem não apresentar um bom desempenho. Os candidatos indicados por um funcionário atual, se contratados, tendem a permanecer na organização por mais tempo.¹⁵

Algumas empresas criam páginas específicas em suas intranets para facilitar a indicação de candidatos, bem como para que seja possível acompanhar o progresso ao longo do processo de contratação.¹⁶ A Accenture é uma das empresas que possuem um site como esse. O box Destaques na GRH 2, mostra alguns métodos adicionais pelos quais as empresas podem encorajar os seus funcionários a indicar candidatos.

Todavia, existem alguns fatores negativos associados a indicações e perfis de funcionários. Tais fatores incluem a possibilidade da "consanguinidade" corporativa. Considerando que os funcionários e seus indicados tendem a apresentar experiências profissionais similares, as empresas que valorizam muito as indicações, intencionalmente ou não, podem fazer avaliações tendenciosas e, desse modo, discriminar classes protegidas. Algumas pesquisas descobriram que esse fenômeno ocorre gradualmente como parte de uma tendência em três estágios: de acordo com o modelo *Attraction-Selection-Attrition* (ASA, Atracção-Seleção-Acrtio), na primeira etapa (atração) as pessoas com valores semelhantes aos de uma organização são atraídas a ela e tornam-se funcionários. Na segunda etapa (seleção), esses funcionários escolhem candidatos semelhantes a si mesmos. Na fase final (acrtio) os funcionários que não se encaixam na cultura da empresa deixam o emprego. O resultado é uma organização ultra-homogeneizada.¹⁷

A prática de contratação de parentes, classificada como nepotismo, pode provocar acusações de favoritismo, especialmente no caso de indicações para os cargos mais cobijados. O pessoal do departamento de RH que realiza contratações em nível mundial, no entanto, precisa perceber que em outras culturas, incluindo países na Ásia e no Oriente Médio, o nepotismo é a regra. Mesmo nos Estados Unidos, ele é analisado de diferentes pontos de vista, em parte porque



Os atuais funcionários de uma empresa, por si só, podem ser a maior fonte de futuros funcionários, também graças a um programa de indicação de candidatos bem concebido e promovido. Aqui estão algumas sugestões para a criação de um programa eficaz:

- **Força do ERP** (Enterprise Resource Planning – Sistema de Gestão da Informação) *uma parte da cultura da empresa*. As empresas costumam pedir mais de certos tipos de habilidades do que de outros e, com frequência, elas têm um perfil geral sobre experiência anterior, educação, valores e ética em mente para seus candidatos. Assim, grande parte da elaboração de um programa de indicação eficaz é educar os funcionários sobre o tipo de pessoa que a organização quer contratar – e continuar a manter esse perfil à frente. Ajudar os funcionários a enxergar como encontrar o tipo certo de candidato reforça a equipe global e contribui para a manutenção do entusiasmo dela em relação ao programa.
- **Siga o exemplo**. Deixe de reconhecer as indicações faz com que os funcionários sintam como se seus esforços desaparecessem em um buraco negro, o que é desmotivador. Em vez disso, deixe que o candidato e o funcionário que o indicou saibam quando uma indicação entra no sistema. Em seguida, dê prioridade ao processo do candidato indicado, em termos de seleção e entrevistas, para demonstrar o quanto boas referências são valorizadas.
- **Aumente o valor da aposta**. Considere a criação de dois níveis de incentivos financeiros para as indicações: pequenos recompensas para os candidatos que atendem às exigências da empresa, mas não foram selecionados, e recompensas maiores para as contratações bem-sucedidas.
- **Ofereça recompensas que os funcionários valorizam**. Algumas empresas oferecem incentivos para indicações de sucesso, por exemplo, ajuda financeira para a saúde, despesas pagas em viagens de fim de semana, doações para caridade à instituição favorita do funcionário que forneceu a indicação ou seguro grátis, mas há outras opções disponíveis. Muitos especialistas concordam que a ação de reconhecer publicamente, talvez em uma reunião da empresa ou em um almoço de departamento, pode ser igualmente gratificante.
- **Fornça os geramentos corretos para os funcionários**. Considere fornecer cartões de visita aos funcionários, com mensagens como "Estamos recrutando", para que sejam distribuídos quando encontrarem potenciais candidatos. Facilite para os funcionários a postagem ou o envio de informações sobre vagas de emprego para sua rede de associados.
- **Avale os resultados**. Não é necessário mencionar que, depois da implementação do programa, os gerentes precisam estudar os resultados em termos de volume de indicações, qualificação dos candidatos, bem como prestam avaliar o sucesso das novas contratações. Esses resultados podem, então, ser utilizados para melhor adequar o programa.

Fonte: *How a Talent Management Plan Can Anchor Your Company's Future*, *HR Focus* 81, n. 10 (outubro de 2004): 7-10; Susan M. Heathfield, "You Can Hire a Real Employee Here!", <http://humanresources.about.com>; John Sullivan, "Advanced Employee Referral Programs – Best Practices You Need to Copy", www.digitalsign.com

os membros de uma família têm mais facilidade para transmitir entre si os conhecimentos e habilidades referentes ao trabalho. Muitas dinastias empresariais (por exemplo, a Ford Motor e a Fundação Rockefeller) foram construídas sobre o nepotismo. Os sindicatos de classes não teriam se desenvolvido sem ele. Nos últimos anos, diversas empresas de advocacia e universidades de direito têm eliminado as restrições referentes à contratação de cônjuges, alegando que tais restrições são prejudiciais.¹⁸

Recontratação

Recontratação é o processo de acompanhar e manter relacionamento com ex-funcionários para ver se eles estariam dispostos a voltar para a empresa. A recontratação não é algo incomum. Na empresa de contabilidade e consultoria Deloitte, o contato é mantido com mais de 75 mil ex-funcionários, como se fosse uma "rede de ex-alunos". Outras organizações que contam com essas redes incluem Microsoft, Oshkosh e Ernst & Young.¹⁹

recontratação
Processo de acompanhar e
manter relacionamento com
ex-funcionários para ver se
estão dispostos a voltar
para a empresa

Empresas de recrutamento de executivos

Ao contrário das agências de emprego públicas e privadas, que ajudam os candidatos a encontrar o emprego certo, empresas de recrutamento de executivos (muitas vezes chamadas de *headhunters*) ajudam os empregadores a encontrar a pessoa certa para determinado cargo. Empresas como Korn/Henry International, Heidrick & Struggles e Mercer & Associates são empresas de recrutamento de executivos do alto escalão. As organizações que procuram executivos não colocam anúncios na mídia, nem acionam pagamento por parte dos indivíduos que estão sendo contratados.

As taxas cobradas pelas empresas de recrutamento de executivos podem variar de 25% a 40% da remuneração anual do cargo a ser preenchido. Para o recrutamento de executivos seniores, essa taxa é paga pela empresa-cliente, independentemente de o processo de recrutamento resultar ou não em contratação. É por causa dessa prática que essas empresas recebem as piores críticas.

Contudo, como observamos anteriormente, a contratação externa de novos diretores-executivos (CEOs) tem se tornado lugar-comum. Um grande número de CEOs é contratado por meio dos serviços de empresas de recrutamento executivos. No entanto, dados mais recentes sugerem que os CEOs que são promovidos em suas organizações apresentam, efetivamente, maior desempenho do que aqueles que são contratados externamente. Além disso, em razão do envolvimento de CEOs de alto nível em recentes escândalos e falências, o pessoal de recursos humanos está sendo cobrado, de modo crescente, a exigir mais das empresas de contratação desses profissionais e a auxiliar os conselhos de administração na cuidadosa seleção de executivos de alto escalão. Em alguns casos, as empresas de recrutamento têm sido criticadas por vender qualidades de "Super-Homem" dos CEOs que estão no mercado — pelos quais as empresas pagam um prêmio.

Instituições educacionais

Em geral, as instituições educacionais são uma fonte de candidatos jovens que possuem treinamento formal, mas têm pouca experiência profissional. As escolas de ensino médio são uma fonte de candidatos a cargos como auxiliar de escritório, bem como de candidatos a funções na área de produção ou operacional. As escolas de ensino técnico, com seus vários tipos de treinamento especializado, podem indicar candidatos para a área técnica. Essas instituições também podem ser uma fonte de candidatos para o setor administrativo, incluindo os segmentos de vendas e o varejista. Alguns cargos, como o de estagiário no setor administrativo, também são preenchidos recorrentemente a essa fonte.

Quando se trata de cargos técnicos e administrativos, as faculdades e universidades normalmente são as principais fontes. Considerando isso e a grande demanda por funcionários altamente capacitados, as faculdades provavelmente continuarão a ser uma boa ajuda no processo de recrutamento. Além disso, muitas universidades norte-americanas estão estabelecendo *campi* no exterior. Como resultado, os profissionais de RH nos próximos anos contarão com uma nova fonte de recrutamento de funcionários fora do país.²⁰

Não utilizar os serviços de alocação de recursos humanos do *campus* de forma eficaz e tentar visitar muitos *campi*, em vez de se concentrar em determinadas instituições, são os erros mais comuns que as empresas cometem em relação ao recrutamento em instituições de ensino superior. Em vez de recrutar alunos de dezenas de escolas, como algumas empresas faziam no passado, organizações como a Nestlé estão focando menos faculdades e formando parcerias mais estreitas com essas instituições. Os funcionários realizam palestras nas escolas e desenvolvem um relacionamento com os professores que, em seguida, recomendam alunos para os empregos. (Sim, vale a pena ser legal com seu professor.) Outro erro que as empresas de recrutamento cometem é não dar continuidade ao esforço de longo prazo para o recrutamento nas faculdades, uma vez que o processo já foi iniciado.

Além do mais, alguns representantes das empresas de recrutamento enviados para os *campi* das faculdades não estão suficientemente treinados ou preparados para conversar com os candidatos interessados sobre as oportunidades de carreira, sobre as exigências de vagas específicas ou mesmo para fazer um acompanhamento. Esse é um erro grave, pois as pesquisas mostram que a percepção dos alunos em relação aos recrutadores tem um grande impacto sobre quais empregos e empresas eles escolhem. "Tudo se resume a como [os alunos] são tratados durante o processo de recrutamento e a impressão que eles têm das pessoas com as quais interagem", comenta Mary Scott, fundadora de uma empresa de recrutamento em faculdades de West Hartford, Connecticut. A Figura 5.3 mostra alguns passos que as empresas podem dar para fortalecer seu relacionamento durante o processo de recrutamento em universidades.

Atividade 5.3

Passos para fortalecer o relacionamento de uma empresa de recrutamento no campus

- Convidar professores e conselheiros para visitar seu escritório e levá-los para almoçar.
- Convidá-los para levar um grupo de estudantes ao escritório.
- Enviar comunicados de imprensa e boletins informativos por correio ou por e-mail para atualizá-los sobre as últimas notícias e novidades da empresa.
- Fornecer palestras para as aulas.
- Realizar entrevistas simuladas, especialmente nos anos em que não houver entrevistas para trabalho de período integral ou para vagas de estágio.
- Fornecer bolsas de estudo para os estudantes.
- Participar de feiras de empregos, mesmo quando a empresa não pretende fazer contratações, de forma a tornar seu nome conhecido entre professores e alunos.
- Criar/ser para os alunos programas de observação de funcionários no ambiente de trabalho.

Fontes: Bruce Bialk, D'Way Becker e Jane P. Slay, "Effective Campus Recruiting: The Faculty Perspective", *CPA Journal* 77, n. 7 (junho de 2007): 62-65; Deborah J. Sisson, "Recruiting Made Easy", *Journal of Accounting* 201, n. 5 (maio de 2003): 31-34.

A fim de atrair formandos de alta demanda, além de pagar maiores salários, às vezes as empresas utilizam técnicas de recrutamento inovadoras, como programas de aprendizagem, empréstimos com juros baixos para candidatos promissores, bolsas de estudo e estágios. Os estágios podem ser uma ótima maneira de as empresas terem "um período de experiência" com universitários que querem trabalhar em suas áreas; para os alunos, é uma opção no que diz respeito a decidir se querem trabalhar para uma organização no longo prazo. Entretanto, muitos estágios não são tão bem-sucedidos como deveriam ser porque as empresas não pensaram em como utilizar eficazmente os estagiários. Isso pode enterrar os estagiários que, por sua vez, podem ficar desiludidos com suas áreas de atuação. O box Destaques na GRH 3 mostra os passos que as empresas podem dar para garantir que seus estágios sejam bem-sucedidos.

Associações profissionais

Muitas associações e sociedades de profissionais oferecem serviços de alocação de recursos humanos aos seus membros como um de seus benefícios. As listas de membros que procuram emprego podem ser publicadas em seus boletins ou ser divulgadas nas reuniões nacionais. Para o benefício mútuo de empregadores e candidatos a emprego, centrais de empregos são incluídas nas reuniões nacionais de associações profissionais. A Sociedade para a Gestão de Recursos Humanos (The Society for Human Resource Management — SHRM), por exemplo, auxilia empregadores e funcionários de RH a se reunir.

Sindicatos de trabalhadores

Os sindicatos podem ser uma importante fonte de candidatos a cargos nos setores operacional e de produção e para alguns cargos de nível profissional. Alguns sindicatos, como os das indústrias marítima, de construção e gráfica, mantêm setores de contratação que podem indicar diversos candidatos particularmente para atender às necessidades de curto prazo. Os empregadores que quiserem recorrer a essa fonte de recrutamento devem contatar o sindicato local para determinar as exigências do empregador e a disponibilidade de candidatos.

Agências públicas de emprego

Cada um dos 50 estados norte-americanos mantém uma agência pública de emprego que administra o programa de seguro-desemprego. Muitas dessas agências ostentam títulos como Departamento de Contratação ou Departamento

DESTAQUES NA GRH

3 Como fazer de seu programa de estágio um sucesso



Vamos supor que a gestão de sua empresa percebeu que os estágios beneficiam tanto a empresa como os alunos. Vamos considerar também que para a administração, estatisticamente, os estagiários costumam ser os melhores e mais completos futuros funcionários. Então, vamos ver como fazer de seu programa de estágio um sucesso. Os especialistas concordam que você deve:

- Ter acesso a facilidades e universidades para começar a construir relacionamentos com os alunos. Fazer com que os conteúdos de orientação profissional dessas instituições saibam o que você está procurando e o que tem para oferecer aos estagiários. Seguir promovendo seu programa de forma contínua.
- Definir claramente o que você está procurando em um candidato em termos de curso atual, GPA (Grade Point Average - Média de pontos), especializações desejadas ou requeridas, habilidades específicas, atributos e outras experiências.
- Elaborar um orçamento para recrutamento de estagiários, seleção, remuneração, realocação, habilitação e despesas com viagem.
- Desenvolver um plano de trabalho para cada estagiário - uma lista de responsabilidades e tarefas que devem ser executadas. Uma vez que o estagiário ficará, provavelmente, sob a responsabilidade de um supervisor que lhe servirá de tutor, pode ser útil obter informações do supervisor sobre o cargo.
- Elaborar um manual de estágio que inclua informações como orientação ao estagiário, tutoria, comprometimento, trabalho com projetos e oportunidades de atividades multifuncionais. Fazer isso para todos os supervisores/orientadores no programa, bem como para os estagiários.
- Configurar um sistema para fornecer feedback aos estagiários sobre o desempenho deles, de preferência na metade do período de estágio e, novamente, no final. Fazer da experiência um momento de aprendizado.

Fonte: "Getting the Most from Internship Programs", *Staffing & Management Review* 13, n. 8 (2009): 34; Andrew Watkins, "5 Tips for Creating an Internship Program for Your Startup", www.teamworkbooks.com; Jean Seibert, "Designing Internship Programs", www.brightwork.com; Penny Lorenz, "Designing an Internship Program", <http://entrepreneur.com>.

de Recursos Humanos. Elas estão sujeitas a determinados controles e regulamentações administrados pelo U.S. Employment and Training Administration (Serviço de Contratação e Treinamento dos Estados Unidos - ETA).

Agências públicas de emprego mantêm escritórios locais na maioria das comunidades, qualquer que seja o tamanho. As pessoas que ficam desempregadas devem se registrar em um desses escritórios e permanecer disponíveis para uma "contratação comparável", a fim de que possam receber o salário-desemprego semanal. Conseqüentemente, essas agências podem indicar candidatos disponíveis com habilidades necessárias para empresas que tiverem vagas abertas. A maioria dos escritórios locais de recolocação mantêm um registro de vagas que é publicado diariamente. Muitas das vagas de emprego também podem ser encontradas na web, no America's Job Exchange e no America's Career Infonet (ACINet). As vagas de emprego abertas nas empresas são registradas junto com outras informações pertinentes, como número de vagas, média de salários e especificações do cargo. Os entrevistadores em uma agência podem acessar uma lista com todas as vagas abertas na área geográfica na qual os candidatos estão inscritos e para as quais possam ter as qualificações necessárias. Além disso, os candidatos que estiverem procurando um trabalho específico podem avaliar as listas e se inscrever diretamente nas empresas que estão oferecendo as referidas vagas.

Além de fazer a conexão entre os candidatos desempregados e as vagas de emprego existentes, as agências públicas de emprego podem ajudar as empresas nos programas de aprendizizes, nos testes para vagas, na análise do cargo, nos programas de avaliação e nas pesquisas de salário.

Agências de emprego privadas e de trabalho temporário

Por meio da cobrança de uma taxa, as agências de emprego privadas adaptam seus serviços às necessidades específicas de seus clientes. Agências como Snelling Staffing Services, Manpower, Kelly Services e Olson estão entre as maiores agências de emprego privadas do mercado. Contudo, é comum as agências se especializarem em atender segmentos profissionais específicos ou determinada área geográfica. Ao realizar recrutamento no exterior, as empresas costumam usar agências locais porque elas entendem a cultura do país, o mercado de trabalho e sabem melhor como recrutar trabalhadores locais.

Dependendo de quem recebe a maior parte do serviço, a taxa poderá ser paga pela empresa, pelo candidato à vaga ou por ambos. Não é incomum que as agências de emprego privadas cobrem entre 25% e 30% do empregador com base na remuneração anual para o cargo, caso a empresa contrate um candidato indicado pela agência.

As agências de emprego privadas diferem quanto aos serviços que oferecem, ao seu profissionalismo e em relação ao nível de seus consultores. Se os consultores receberem comissão, seu interesse em realizar um trabalho profissional pode ser contrabalanceado pelo desejo de receber a comissão.

Assim, os consultores podem incentivar os candidatos a aceitar vagas de emprego para as quais não são adequados. Por causa desse aspecto, os candidatos devem estar atentos, no sentido de recorrerem a agências de emprego que sejam conhecidas, experientes e profissionais. Ao conversar com o pessoal de agências de emprego, os profissionais devem discutir abertamente sobre a filosofia e as práticas referentes às estratégias de contratação, incluindo a divulgação de anúncios, o recrutamento interno, os procedimentos de avaliação e os custos dessas iniciativas. Os candidatos precisam encontrar uma agência que seja flexível e que considere suas necessidades e seus anseios.

Além de possibilitar a contratação em cargos permanentes, muitas agências privadas contrataram e indicam profissionais para vagas temporárias. Os funcionários temporários geralmente são contratados para atribuições de curto prazo ou para ajudar quando os gerentes não podem justificar a contratação de um funcionário para trabalhar em tempo integral, como no caso de vagas que surgem em decorrência de férias, em períodos de sobreprodução de trabalho ou por causa de licença-maternidade ou licença médica. Cada vez mais, os funcionários temporários estão sendo contratados para preencher vagas que antes eram ocupadas por funcionários em caráter permanente.

Funcionários temporários permitem flexibilidade, uma vez que podem ser contratados e dispensados conforme a necessidade. Além disso, os custos dessas contratações geralmente são menores do que os das contratações de funcionários permanentes, pois os temporários não recebem os mesmos benefícios e podem ser demitidos sem a necessidade de registrar solicitações de seguro-desemprego. Para manter os custos baixos e ganhar flexibilidade, algumas organizações utilizam a abordagem de contratação em caráter imediato, nas quais um grupo principal de funcionários é ampliado pelo acréscimo de força de trabalho complementar, altamente treinada e capacitada. Alguns desses funcionários temporários são aposentados que já atuaram para a empresa, mas não querem trabalhar em tempo integral. Outros são trabalhadores de meio período que já têm seguro-saúde por meio de seus cônjuges. De acordo com o Bureau of Labor Statistics, em meio à pior parte da última recessão econômica, o número de trabalhadores temporários aumentou 29%.

Muitos funcionários temporários são contratados para trabalhar em tempo integral. Trabalhar em regime temporário permite que eles e as empresas que os contratam façam uma experiência antes de assumir um compromisso permanente. Entretanto, inúmeras empresas, incluindo a Microsoft e a FedEx, tiveram problemas legais por categorizar os trabalhadores permanentes como "temporários" ou "autônomos" em um esforço para reduzir custos trabalhistas. A fim de evitar esses abusos, o Congresso norte-americano, os tribunais e o Departamento do Trabalho dos Estados Unidos estabeleceram critérios a serem seguidos no caso de contratações temporárias. Outra preocupação relacionada à contratação de funcionários temporários é que eles têm menos incentivo para serem leais ao empregador e a seus clientes ou para se esforçarem para ajudar a empresa a alcançar o sucesso.

Por razões como essas, algumas organizações estão reduzindo o uso de mão de obra temporária. Em vez de contratar mão de obra temporária, a cadeia de hotéis Hilton desloca funcionários em tempo integral de um hotel para outro a fim de enfrentar aumentos periódicos na demanda. Essa estratégia não apenas faz uso eficiente do pessoal da rede hoteleira, mas também ajuda a desenvolver uma força de trabalho ágil. 21

funcionário cooperativo

Processo de desligamento de funcionário que será contratado por uma cooperativa especializada na operação de RH. Essas atividades passam a prestar serviços para a empresa na qual trabalhará, uma vez que são funcionários contratados pela cooperativa. A empresa licita os serviços para a cooperativa.

Funcionários cooperativados

O processo de admitir funcionários cooperativados por organizações empregadoras de profissionais (*professional employer organizations* – PEOs) cresceu rapidamente desde a aprovação da Lei de Equidade na Taxação e Responsabilidade Fiscal de 1982. Conforme explicamos no Capítulo 1, atualmente, 700 dessas organizações supervisionam de dois a três milhões de trabalhadores norte-americanos, de acordo com a National Association of Professional Employer Organizations (NAPEO) situada em Alexandria, Virgínia. Basicamente, uma contratante de mão de obra – geralmente uma empresa de grande porte – assume a administração das atribuições de RH de uma empresa menor e se torna a coempregadora desses funcionários. A contratante de mão de obra responsabiliza-se por todas as tarefas do processo de contratação do departamento de RH da empresa – recrutamento, verificação da experiência anterior, folha de pagamento, avaliação de desempenho, administração de benefícios, além de outras tarefas diárias, e recebe uma taxa por contratação entre 4% e 8% do custo da folha de pagamento, mais 9% a 20% do salário bruto. Uma vez que as PEOs podem coempregar um grande número de pessoas que trabalham em várias empresas, podem oferecer benefícios como o 401(k)* e planos de saúde que as pequenas empresas não conseguem custear. O cliente de uma PEO, em geral, é um pequeno negócio com 19 funcionários.) Os funcionários que trabalham para grandes PEOs também são elegíveis para o COBRA (Continuação da cobertura do plano de saúde), que lhes dá a opção de adquirir benefícios de saúde por meio de planos coletivos durante determinado período, caso percam o emprego. Ao contrário de agências de trabalho temporário, que disponibilizam os profissionais apenas por períodos limitados, as cooperativas de funcionários alocam seus funcionários para os contratantes em uma base permanente. De acordo com a Sociedade para Gestão de Recursos Humanos, com a contratação de uma PEO, as empresas com menos de 50 funcionários podem economizar entre US\$ 5.000 e US\$ 50.000 por ano em tempo e custos trabalhistas.²²



Melhorando a eficácia do recrutamento

RESUMANDO O APRENDIZADO 2
Se você está empregado, pergunte ao seu chefe quais métodos ele tem usado para recrutar funcionários. Compare seus resultados com os de seus colegas. Será que a fonte de recrutamento depende do tipo de trabalho?

Como é o desempenho de uma empresa quando o recrutamento de talentos faz uso de todas as fontes? Os recrutadores são capazes de contratar funcionários suficientes para atender às necessidades da empresa, incluindo o pessoal-chave? Os recrutadores são lentos ou rápidos quando se trata de preenchimento de vagas? Os gerentes diretos estão satisfeitos com o processo de contratação e com a qualidade dos profissionais contratados? As pessoas contratadas estão satisfeitas com seus empregos, permanecerão na empresa e desejam progredir na organização? Os gerentes de RH têm muitas ferramentas à disposição para avaliar os seus esforços e melhorar o recrutamento. Vamos dar uma olhada em algumas delas.

Usando a visão realista do trabalho

Uma das maneiras pelas quais as organizações podem aumentar a eficácia dos seus esforços de recrutamento é fornecer aos candidatos uma visão realista do trabalho (VRT). A VRT significa informar os candidatos sobre todos os aspectos do trabalho, incluindo o lado bom e o lado ruim. Em contraposição, a descrição típica de um cargo apresenta somente os aspectos positivos. A VRT também deve incluir uma visita à área de trabalho, combinada com uma discussão sobre quaisquer considerações negativas a respeito da saúde ou da segurança. Os defensores da VRT acreditam que os candidatos que recebem informações realistas sobre um cargo mostram maior probabilidade de permanecerem no trabalho e de serem bem-sucedidos porque terão menos surpresas desagradáveis. Na verdade, uma série de estudos sobre VRTs relatam que elas podem produzir resultados, como expectativas realistas sobre o trabalho por parte dos funcionários, mais satisfação e menos rotatividade.

* N.R.T.: O Código Fiscal norte-americano, na seção 401(k), possibilita que seja criado pela empresa um plano de aposentadoria, no qual um empregado pode fazer uma contribuição, cujo valor é preestabelecido e isento do pagamento de imposto. O imposto incidirá somente quando o dinheiro depositado for retirado pelo empregado. O empregador também pode fazer contribuições para esse mesmo plano.

Algumas empresas estão levando sua visão realista do trabalho para o ambiente *on-line*. O banco Sun Trust relatou cortes pela metade nos custos de recrutamento de caixas e aumentou a retenção desses profissionais em pelo menos 10%. Para sua própria conveniência na *web*, os candidatos da Sun Trust respondem a perguntas e executam várias tarefas simuladas, que são realizadas pelos caixas, como busca de informações sobre conta e inserção de dados dos clientes. A visão realista do trabalho no ambiente *on-line* pode ajudar os candidatos a ter uma ideia melhor sobre sua função, o que uma descrição escrita pode não lhes oferecer. Ela também pode ajudar os empregadores a classificar os candidatos com potencial mais elevado.²³

Pesquisas

Outro modo de aprimorar o recrutamento de uma empresa é realizar pesquisas com os gerentes sobre o quanto eles estão satisfeitos com o processo. Os gerentes estão satisfeitos com o tempo gasto para contratar novos funcionários, com o grau em que eles precisam estar envolvidos no processo e, finalmente, com a qualidade das pessoas recrutadas? Por quê? Novos contratados também podem responder às pesquisas para verificar o quanto estão satisfeitos. Por fim, os candidatos que recusaram empregos podem fornecer informações valiosas sobre o motivo pelo qual não aceitaram a oferta da empresa.

Métricas do recrutamento

Conforme explicado anteriormente neste capítulo, os recrutadores devem manter estatísticas sobre as fontes das quais os candidatos são recrutados e contratados, bem como dos custos de cada fonte. O tempo que leva para recrutar colaboradores de diversas fontes, e a qualidade dos funcionários, são outras estatísticas que os recrutadores coletam e analisam. Fazer isso os ajuda a entender quais fontes de recrutamento funcionam melhor para diferentes funcionários, o que lhes permite encontrar melhores funcionários mais rápido e a um custo menor.

Estatísticas sobre a qualidade das contratações

Como indicamos no Apêndice do Capítulo 2, a contratação de funcionários de qualidade é a principal preocupação dos recrutadores. As empresas têm tentado desenvolver estatísticas sobre a qualidade da contratação que possam usar para melhorar os processos de recrutamento. A métrica a seguir é uma sugestão para realizar o cálculo anual da qualidade das contratações de uma organização.

$$\text{Qualidade da contratação} = (AD + PA + CR) / N$$

- AD = média da avaliação de desempenho dos novos contratados
- PA = % de novos contratados que atingiram produtividade aceitável no limite de tempo esperado
- CR = % de novos contratados retidos após um ano
- N = número de indicadores

Exemplo:

- AD = média 3,5 em uma escala de 5,0 – 7,0%
- PA = dos 100 contratados há um ano, 75 estão dentro dos níveis de produtividade aceitável = 75%
- CR = 20% de rotatividade = 80% de contratados retidos
- N = 3
- Qualidade da contratação = (70 + 75 + 80) / 3 = 75
- O resultado é um nível de 75% de qualidade para os novos funcionários contratados durante o ano.

Tempo de preenchimento de vaga

A métrica de tempo de preenchimento de vaga refere-se ao número de dias a partir de quando uma vaga foi aprovada até a data em que uma pessoa é selecionada para o emprego. A Figura 5.4 mostra um exemplo de como a métrica de

Calculos do tempo de preenchimento de vagas

Cargo	Data de aprovação da vaga	Data de aceitação da oferta de emprego	Data de início do trabalho	Tempo de seleção	Tempo até início do trabalho
Engenheiro	10/10/2011	30/11/2011	15/12/2011	51	15
Gerente de marketing	11/10/2011	24/11/2011	16/12/2011	44	22
Vendedor	12/10/2011	19/11/2011	20/11/2011	32	7
Assistente administrativo	13/10/2011	7/11/2011	14/11/2011	25	7
Escriturário	13/10/2011	30/10/2011	14/11/2011	17	15
Média				33,8	13,2

© Cengage Learning 2013

tempo de preenchimento de vaga é calculada. Em resumo, estatísticas que revelem pouco tempo para preenchimento de uma vaga são melhores. No entanto, é necessário ter uma compensação entre o momento de preenchimento de uma vaga e a qualidade dos candidatos necessários para o cargo.

Taxas de rendimento

As taxas de rendimento ajudam a indicar quais fontes de recrutamento são mais eficientes na busca de candidatos qualificados. De modo simplificado, a taxa de rendimento representa a porcentagem de candidatos de determinada fonte a qual passa à etapa seguinte no processo de seleção. Por exemplo, se 100 currículos foram encaminhados por determinada agência de empregos e 17 dos candidatos que enviaram esses currículos foram chamados para uma entrevista na empresa que está contratando, a proporção obtida pela agência é de 17% (17/100). Esse índice de retorno pode ser recalculado para cada etapa subsequente do processo de seleção (por exemplo, depois da entrevista e, novamente, após a proposta final), o que resultará em uma taxa de rendimento cumulativo. Calculando e comparando as taxas de rendimento de cada fonte de recrutamento, é possível descobrir quais delas têm candidatos qualificados.

Custos do recrutamento

Os custos dos vários procedimentos de recrutamento podem ser calculados utilizando-se um conjunto de cálculos bastante simples. Por exemplo, o custo médio das fontes por contratação (CF/C) pode ser determinado pela seguinte fórmula:

$$\frac{CF}{C} = \frac{CP + TA + BI + CSC}{C}$$

em que

- CP = custos com publicidade; despesa total mensal (exemplo: US\$ 32.000)
- TA = taxas da agência; total por mês (exemplo: US\$ 21.000)
- BI = bônus para indicações; total pago (exemplo: US\$ 2.600)
- CSC = contratações sem custos de candidatos que surgem ao acaso, por meio de agências sem fins lucrativos etc. (exemplo: US\$ 0)
- C = total de contratações (exemplo: 119)

Substituindo os números do exemplo na fórmula, temos:

$$\begin{aligned} \frac{CF}{C} &= \frac{\$ 32.000 + \$ 21.000 + \$ 2.600 + \$ 0}{119} \\ &= \frac{\$ 55.600}{119} \\ &= \$ 467,23 \text{ (custo do recrutamento)} \end{aligned}$$

Quando combinados com os dados de índices de retorno, esses cálculos podem fornecer informações interessantes para os gerentes sobre a utilidade de diferentes abordagens e fontes de recrutamento. Dessa maneira, eles podem tomar decisões com maior segurança, tanto em relação ao controle dos custos de recrutamento quanto em relação ao aumento de sua efetividade. Por exemplo, embora tanto os anúncios como as indicações feitas por funcionários possibilitem encontrar candidatos qualificados, os gerentes poderão perceber que os bônus por indicação são uma alternativa mais econômica.

O sistema de rastreamento de candidatos (SRC) pode auxiliar uma empresa a controlar e calcular as estatísticas sobre as quais comentamos. O SRC é um software utilizado para postar vagas de empregos; exibe currículos e entra em contato via e-mail com candidatos para entrevistas, além de monitorar o tempo e os custos relacionados à contratação de pessoal. Cerca de 50% de todas as empresas de médio porte e quase todas as organizações de grande porte utilizam algum tipo de sistema de rastreamento de candidatos.²⁴



Gestão de carreira: desenvolvendo talentos ao longo do tempo

Independentemente da fonte pela qual os funcionários são recrutados – interna ou externamente – os gerentes desempenham um papel fundamental na expansão dos bancos de talentos das empresas. Bons gerentes ouvem as aspirações de seus funcionários, atuam como instrutores, identificam seus pontos fortes e áreas em que precisam melhorar, além de oferecer *feedback* contínuo sobre seu desempenho. Eles também se certificam de que os funcionários tenham treinamento e acesso às ferramentas de autoavaliação, às informações sobre a organização e a possíveis planos de carreira. Em comparação com o recrutamento, ajudar os funcionários a crescer e trabalhar para desenvolver suas habilidades é uma abordagem mais proativa – e estratégica – do que expandir sistematicamente o banco de talentos ao trazer pessoas de fora e depender de que sejam os indivíduos certos para o trabalho.

Integrar o desenvolvimento de carreira com outros programas de RH cria sinergia, o que leva todos os aspectos de RH a se reforçarem mutuamente. A Figura 5.5 ilustra como as estruturas de RH se relacionam com alguns dos aspectos essenciais do processo de gestão de carreira. Ao planejar a carreira, por exemplo, os funcionários precisam de dados sobre a empresa – informações que o planejamento estratégico, as previsões, os planejamentos de sucesso e os levantamentos a respeito das habilidades podem fornecer. Do mesmo modo, à medida que obtêm informações sobre si mesmos e as usam no planejamento de suas carreiras, os funcionários precisam conhecer as possibilidades de trilhar uma carreira na empresa e saber como a gerência avalia o seu desempenho.

A meta: integrar as necessidades individuais e as da empresa

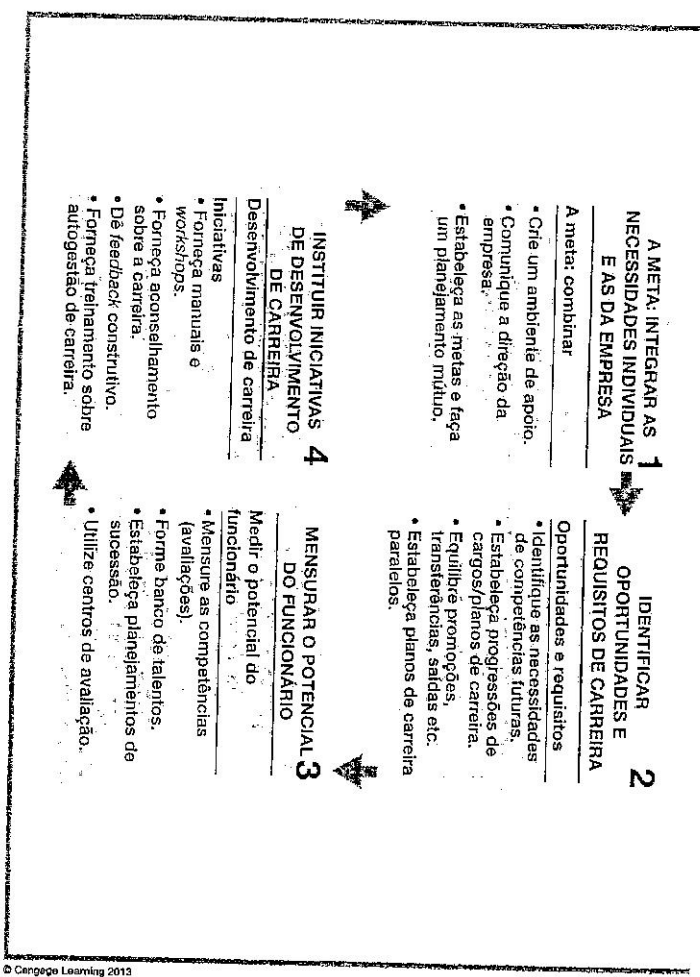
Um programa de desenvolvimento de carreira deve ser visto como um processo dinâmico que associa às necessidades da empresa com as dos funcionários. Cada parte tem um papel diferente a desempenhar.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5

Por que tanto funcionários quanto empregadores devem se preocupar com os programas de gestão de carreira?

sistema de rastreamento de candidatos (SRC) Software utilizado para postar vagas de empregos; exibe currículos e entra em contato via e-mail com candidatos para entrevistas, além de monitorar o tempo e os custos relacionados à contratação de pessoal

O papel do RH no desenvolvimento da carreira



O papel do funcionário

As mudanças no local de trabalho estão ocorrendo tão rapidamente que os funcionários precisam ter um papel ativo no planejamento de suas carreiras. De que novas competências tecnológicas eles precisarão para ser bem-sucedidos no mercado de trabalho no futuro? Quais carreiras utilizam essas habilidades? Quais opções de carreira uma pessoa seria capaz de buscar se ela fosse dispensada do quadro de funcionários de uma empresa? Em algum momento, a maioria dos funcionários enfrentará essa situação.

Como ter uma carreira de sucesso envolve criar seu próprio plano de carreira — e não somente seguir o caminho estabelecido pela organização —, os funcionários precisam identificar seus conhecimentos, habilidades, capacidades, interesses e valores e buscar informações sobre opções de carreira em conjunto com seus gerentes. Os gerentes podem ajudar no processo, oferecendo a seus subordinados *feedback* contínuo sobre desempenho e permitindo o acesso a ferramentas de autoavaliação, treinamento e informações sobre a organização e possíveis planos de carreira. A General Motors, por exemplo, preparou um guia de desenvolvimento de carreira que agrupa cargos por áreas de trabalho, como engenharia, manufatura, comunicações, processamento de dados, financeiro, RH e ciências. Essas categorias oferecem aos funcionários uma compreensão das possibilidades de carreira nas diversas áreas.

O papel da empresa: estabelecer um clima favorável ao desenvolvimento da carreira

Para que o desenvolvimento da carreira aconteça, é preciso receber e ter apoio total da alta gerência. Em termos ideais, os gerentes seniores e os gerentes do departamento de RH devem trabalhar juntos para elaborar e implementar um sistema

de desenvolvimento de carreira. Tal sistema deve refletir as metas e a cultura da empresa, bem como a filosofia de RH, aspectos que devem estar entrelaçados. A filosofia de RH deve fornecer aos funcionários um conjunto mais claro de expectativas e direções para o desenvolvimento das próprias carreiras. Karyn Maynard, da Container Store, diz: “Há uma comunicação constante e consistente, com gestão de oportunidades para o crescimento. Em vez de seguir um plano de carreira, a empresa trabalha para alavancar os talentos dos colaboradores para funções novas e diferentes, bem como para proporcionar o máximo de exposição possível a outros cargos e responsabilidades, a fim de garantir que eles estão sendo desafiados.”²⁵

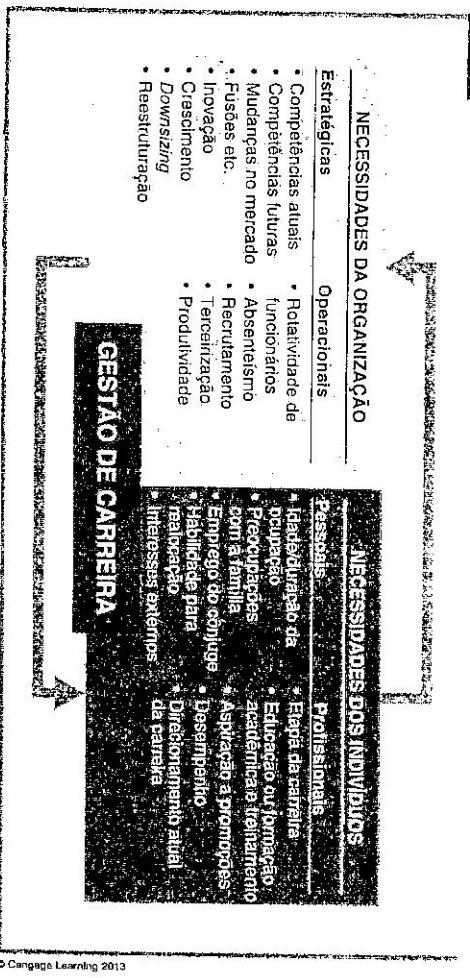
Combinando os objetivos do funcionário com os objetivos da organização

É óbvio que um programa de desenvolvimento de carreira deve estar baseado também nos objetivos e nas necessidades da organização. Conforme demonstrado na Figura 5.6, os objetivos e as necessidades da organização devem estar ligados às necessidades individuais das carreiras de seus colaboradores de tal forma que melhore a eficácia deles e sua satisfação e assim sejam capazes de auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos. Antes de se engajarem em um planejamento de carreira significativo, os funcionários devem não só estar clientes da filosofia da organização, como também ter uma boa compreensão sobre quais são as metas mais imediatas da empresa. Caso contrário, os funcionários podem planejar mudanças e o crescimento pessoal sem saber em que medida suas metas correspondem às da empresa. Por exemplo, se a tecnologia de um negócio está mudando e novas habilidades são necessárias, a empresa dará novo treinamento para atender a essa necessidade ou contratará novos talentos? Há necessidade de crescimento, estabilidade ou diminuição no número de funcionários? De que modo a rotatividade afetará essa necessidade?

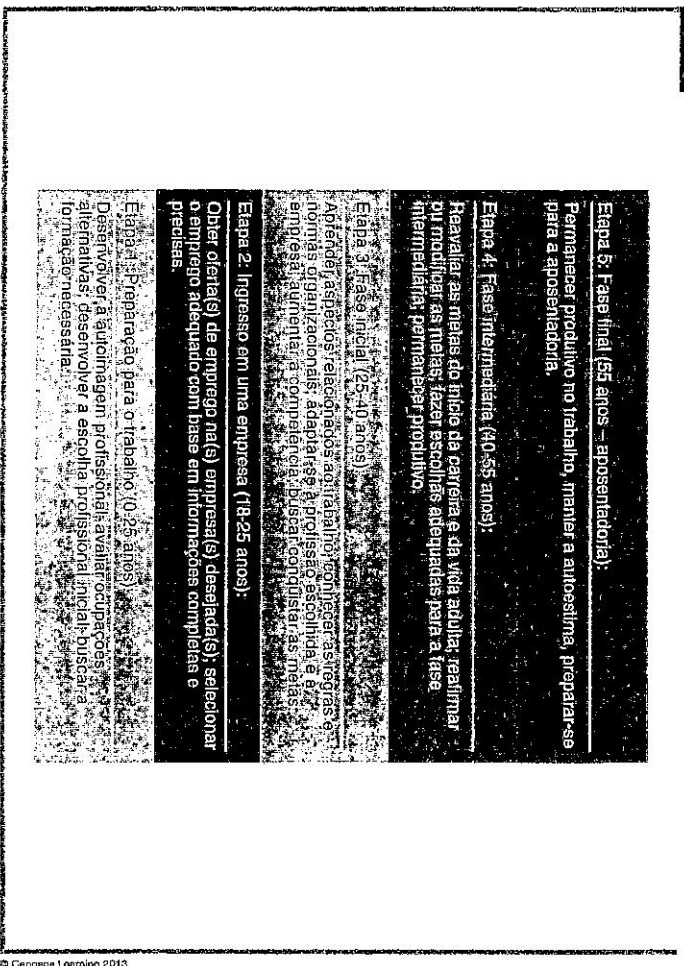
Identificando oportunidades e requisitos de carreira

Embora o desenvolvimento da carreira integre uma série de atividades relacionadas ao RH, os que gerenciam o processo devem prestar atenção permanente às necessidades e aos requisitos da empresa. Isso envolve a análise das competências exigidas para os cargos, a progressão entre cargos relacionados e a disponibilidade do talento (e do potencial) para preencher tais vagas. Uma variedade de abordagens pode ser usada para fazer isso, incluindo pesquisas,

Combinando os objetivos do funcionário com os objetivos da empresa



Linha típica de evolução na carreira em gestão de RH



© Cengage Learning 2010

Promoção
Mudança de atribuições para cargo de nível superior na organização

Os sistemas de desenvolvimento e planejamento de carreira eram, basicamente, voltados para promoções. Entretanto, nas organizações com ambiente de trabalho mais dinâmico e pirâmides hierárquicas achatadas, a carreira de um indivíduo evolui seguindo várias trajetórias diferentes como promoções, transferências, rebaixamento do cargo e até mesmo saída. Promoção

Reconhecer os diferentes planos de carreira

é uma mudança de atribuições para um cargo de nível superior na empresa. O novo cargo, normalmente, propicia remuneração e status mais altos e o aumento das competências exigidas, ou implica mais responsabilidade. Os três critérios principais para determinar promoções são desempenho, tempo de serviço e potencial. Frequentemente, o problema é determinar o peso que deve ser atribuído a cada fator. Um problema comum em organizações que promovem considerando principalmente o desempenho passado e tempo de serviço é chamado de princípio de Peter. Este se refere à situação em que os indivíduos são promovidos, desde que tenham realizado um bom trabalho em seus empregos anteriores. A situação continua até que alguém tenha um mau desempenho em seu novo emprego. Então, ele não é mais promovido. Isso resulta na promoção das pessoas por seu nível de incompetência. Existem outros desafios nas empresas que estão relacionados às promoções. Algumas vezes, funcionários extremamente bons não conseguem ser promovidos para outros departamentos porque seus gerentes atuais relutam em perdê-los. Como apontamos no início do capítulo, alguns gerentes favorecem os candidatos externos em detrimento dos candidatos internos, porque eles ainda não estão familiarizados com as falhas dos candidatos externos. Isso ajuda a explicar por que as empresas, muitas vezes, olham para fora, em um esforço para contratar CEOs “salvadores”.²⁷

Em empresas com menos níveis gerenciais, as oportunidades de promoção são menores, assim muitos indivíduos conseguem progredir em suas carreiras por meio de movimentos laterais. Uma transferência é a alocação de um funcionário para outro cargo no qual deveres, responsabilidades, status, remuneração e benefícios são, aproximadamente, iguais aos do cargo anterior (embora, como incentivo para que a transferência seja aceita, as empresas possam oferecer um pequeno ajuste de salário aos funcionários transferidos). Os indivíduos que querem mudar ou pleiteiam uma chance de aprender mais sobre suas empresas e de adquirir habilidades diferentes podem, às vezes, buscar transferências. Frequentemente esses funcionários fazem isso como um esforço para aumentar suas competências, de modo que tenham mais chances de ser promovidos no futuro.

Uma transferência pode exigir que o funcionário mude de grupo de trabalho, de local de turno ou de unidade; pode até implicar mudança para outra área geográfica. Deste modo, as transferências possibilitam a uma empresa colocar seus funcionários em cargos em que haja mais necessidade de serviços e nos quais eles possam adquirir conhecimentos e habilidades.

Uma transferência para um cargo inferior, ou o ato de *despromover*, movimenta o profissional para uma posição inferior, que pode propiciar oportunidades de desenvolvimento. Embora essa iniciativa seja normalmente considerada desfavorável, algumas pessoas podem solicitá-la com a finalidade de retornar às suas “raízes técnicas”. Não é incomum nas organizações, por exemplo, nomear líderes temporários (especialmente em ambientes de equipe) com base no entendimento de que eles acabarão por regressar aos seus antigos postos de trabalho.

Transferências, promoções e readquirição do cargo requerem que os indivíduos se adaptem às novas exigências do cargo e, em geral, a um ambiente de trabalho diferente. Uma transferência que envolve a mudança para novo local no próprio país ou no exterior impõe demandas maiores ao funcionário, porque requer que ele se adapte não só a um novo ambiente de trabalho, mas também às novas condições de vida. O funcionário com família tem a responsabilidade adicional de ajudar os familiares a se adaptarem às novas condições. Embora algumas empresas forneçam todos os tipos de serviços de apoio à realocação – incluindo cobertura de despesas com mudança, ajuda para vender um imóvel, orientação cultural e ensino de idioma –, há sempre perda de produtividade do funcionário durante o processo. O treinamento anterior à transferência, seja relacionado a habilidades exigidas no emprego, seja relacionado ao estilo de vida, tem sido apontado como uma das maneiras mais efetivas para reduzir a perda de produtividade.

Obviamente, muitos funcionários optam por sair de suas organizações como parte do desenvolvimento de suas carreiras. Quando as oportunidades de carreira de uma pessoa dentro de uma empresa são limitadas e externamente há demanda para suas habilidades, as melhores opções podem ser mudar de empresa ou atuar como *freelancer*, consultor ou empresário. Enquanto alguns funcionários saem vo-

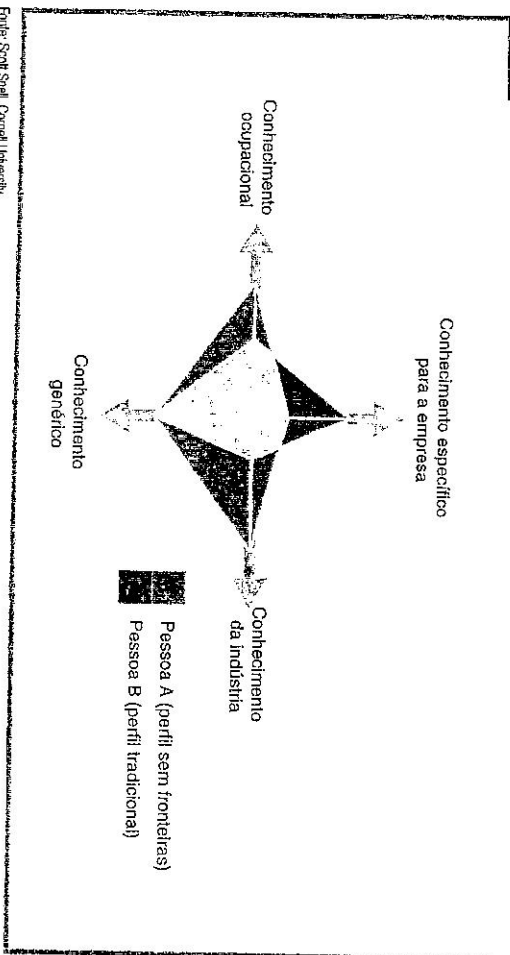
serviços de apoio à realocação
Serviços oferecidos a funcionários que são transferidos para novas localidades e que podem incluir mudança, venda de casa, orientação sobre a nova cultura ou aprendizagem de um novo idioma

transferência

Alocação de um indivíduo em outro cargo no qual deveres, responsabilidades, status e remuneração aproximam-se do que era atribuído ao cargo anterior

FIGURA
5.9

Perfis de capital humano de duas carreiras diferentes



Fonte: Scott Shell, Cornell University.

plató na carreira
Situação em que, por razões organizacionais ou pessoais, a probabilidade de ascensão profissional é baixa

Ajudar o funcionário a progredir além do plató na carreira
Os platóis na carreira são obstáculos comuns ao desenvolvimento da carreira. Um plató na carreira é uma situação em que a probabilidade de subir na carreira é pequena, tanto por motivos profissionais quanto por motivos pessoais. Existem três tipos de platóis: estrutural, de conteúdo e na vida pessoal. Um **plató estrutural** é um parâmetro que marca o fim das promoções. Um **plató de conteúdo** ocorre quando uma pessoa que aprendeu um trabalho muito bem chega a um parâmetro em que se sente entediada com as atividades do dia a dia. Um **plató na vida pessoal** é mais profundo e pode se parecer com uma crise de meia-idade. Pessoas que sofrem com platóis na vida pessoal provavelmente permitirão que o trabalho ou algum outro fator importante se tornasse o aspecto mais significativo de suas vidas, assim elas experimentarão perda de identidade e autoestima quando já não estão progredindo mais em suas carreiras. A Figura 5.10 lista algumas perguntas que os profissionais podem se fazer, caso estejam em um plató na carreira ou tentando superá-lo.

As organizações podem ajudar as pessoas a lidar com os platóis na carreira, proporcionando-lhes oportunidades de crescimento lateral ou permitindo que elas escolham suas próprias atribuições quando não há oportunidades de progresso. As empresas com divisões internacionais podem incentivar os funcionários a assumir atribuições no exterior de modo que lhes seja possível expandir seus horizontes, conduzir atividades filantrópicas e desenvolver trabalho voluntário ou podem fazê-los tirar licenças sabáticas. Período sabático é um tempo relativamente longo em que um funcionário deixa a organização para exercer outras atividades, antes de retornar à empresa. Programas de enriquecimento profissional podem ajudar as pessoas a aprender mais sobre o que lhes dá satisfação no ambiente organizacional, bem como sobre que tipos de oportunidades farão delas mais felizes se forem para outro lugar.

sabático
Período no qual um funcionário deixa a empresa para dedicar-se a outras atividades e retorna a seu emprego posteriormente

FIGURA
5.10

Sinais para identificar um conjunto inadequado de talentos

1. Eu aceito tarefas que me dão grande visibilidade?
2. Eu continuo a avançar na minha educação, tanto formal como profissional?
3. Sou reconhecido por outros líderes da organização?
4. Sou constantemente promovido?
5. Sou considerado como um funcionário versátil?
6. Continuo recebendo aumentos maiores que o normal?
7. Alcanço os resultados mais altos nas avaliações de desempenho?
8. Tenho um plano atualizado com objetivos mensuráveis?

Fonte: John Faccio, "Who's Managing Your Career", *Harvard Management* 44, n. 2 (fevereiro de 2004): 20-22

Iniciativas de desenvolvimento de carreira

Em um estudo reconhecido realizado pela Drake Beam Morin, empresa de consultoria em recursos humanos, as seis mais bem-sucedidas práticas de gestão de carreira utilizadas nas organizações são:

- Definir expectativas claras para os funcionários, de modo que eles saibam o que se espera deles ao longo de suas carreiras na organização.
- Dar aos funcionários a oportunidade de se transferirem para unidades da empresa em outras localidades, nacionais e internacionais.
- Apresentar aos funcionários um planejamento de sucessão objetivo e completo.
- Incentivar a melhoria de desempenho por meio de prêmios e de reconhecimento.
- Proporcionar aos funcionários o tempo e os recursos necessários para que eles considerem objetivos de carreira de curto e de longo prazos.
- Incentivar os funcionários a avaliar continuamente suas habilidades e o planejamento de suas carreiras.

As organizações, por sua vez, também precisam ter consciência das barreiras internas que impedem que os funcionários progredam em suas carreiras. Em geral, essas barreiras podem incluir aspectos como:

- Falta de tempo, de orçamento e de recursos para que os funcionários possam planejar suas carreiras e se dedicarem a treinamentos e ao próprio desenvolvimento.
- Especificações rígidas de trabalho, ausência de apoio da liderança para a gestão de carreira e enfoque no curto prazo.
- Falta de oportunidades e de planos de carreira internos.³¹

Uma variedade de ferramentas está disponível para ajudar os funcionários a irem além em suas carreiras em uma empresa. O aconselhamento informal feito pela equipe de RH e pelos supervisores é amplamente utilizado. Os manuais e *workshops* também são bastante utilizados pelos funcionários para identificar seu potencial e a força de seus interesses.

Manuais e workshops de planejamento de carreira

Várias empresas têm preparado manuais práticos para oferecer orientação individual a seus funcionários por meio da autoavaliação sistemática de valores, interesses, capacidades, metas e planos de desenvolvimento pessoal. O *Guia de desenvolvimento de carreira* da General Motors contém uma seção chamada "Como você quer que seu futuro seja?", em que o funcionário faz uma avaliação pessoal. A General Electric desenvolveu um extenso conjunto de manuais para seu programa de desenvolvimento de carreira, incluindo dois guias práticos para ajudar os funcionários a explorar questões de vida que afetam decisões relacionadas às suas carreiras.

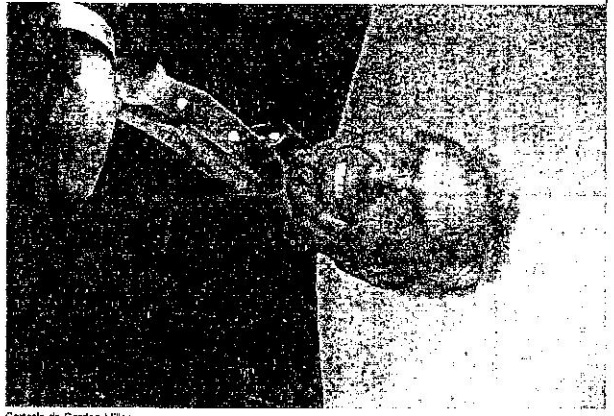
Algumas empresas preferem usar manuais práticos escritos para o público em geral. Entre os livros populares estão *What color is your parachute?*, de Richard N. Bolles, e *Where will you be five years from today?*, de Dan Zadra e Kristel Wills. Essas obras são recomendadas a estudantes para ajudá-los no planejamento de suas carreiras.

Assim como os manuais, os *workshops* de planejamento de carreira ajudam os funcionários a buscar informações sobre esse processo, tomar decisões relacionadas às suas carreiras, definir metas e, ao mesmo tempo, estabelecer a confiança e a autoestima.³² Essas oficinas dão a oportunidade de os funcionários compararem e discutirem suas preocupações e planos com outras pessoas em situações semelhantes e mesmo com os profissionais que realizam os *workshops*. Alguns *workshops* enfocam o atual desempenho no emprego e os planos de desenvolvimento. Outros lidam com a vida em sentido mais amplo e com planos de carreira e valores.

Aconselhamento sobre a carreira

O aconselhamento sobre a carreira implica conversar sobre o desempenho dos funcionários e sobre suas atividades atuais, interesses pessoais e profissionais, bem como objetivos, habilidades pessoais e objetivos de desempenho no emprego e os planos de desenvolvimento. Outros lidam com a vida em sentido mais amplo e com planos de carreira e valores.

Gordon Miller teve uma carreira sem fronteiras. Ele teve aumentos em seu salário em mais de US\$ 100.000 em 5 anos, com a mudança de empregador a cada ano. Em seguida, escreveu o *best-seller* chamado *Quit your job often* (algo como "Deixe seu emprego com frequência"), para ensinar as pessoas a fazer o mesmo. Atualmente, fornece *coaching* de carreira para executivos e continua escrevendo livros.



Censuela de Gordon Miller

Para ajudar os indivíduos a planejar suas carreiras, é importante que as

empresas reconheçam que os funcionários mais jovens hoje estão em busca de treinamento significativo, de atribuições que sejam interessantes e envolvam desafios, de responsabilidade e delegação de poder. Eles também se preocupam mais com a contribuição que seu trabalho pode proporcionar à sociedade. Infelizmente, com frequência recebem atribuições vistas por eles como rotineiras, marginais e compostas de atividades demais para "ocupar-se no trabalho". Algumas empresas tentam reter jovens gerentes com alto potencial, oferecendo um programa de aceleração de carreira que lhes permita avançar mais rapidamente que aqueles com menos potencial. Esse tipo de programa pode proporcionar um progresso relativamente rápido — com transferências laterais ou promoções — por meio do cargo de gestão destinados a expor o funcionário a diferentes funções na organização.

TUTORIA

É comum ouvir as pessoas falarem sobre indivíduos que as influenciaram no trabalho. Elas, com frequência, referem-se aos seus gerentes imediatos, os quais contribuíram para o desenvolvimento de suas carreiras. Mas também mencionam outros, em níveis mais altos da organização, que lhes forneceram orientação e apoio no desenvolvimento profissional. Esses executivos e gerentes que treinam, aconselham e incentivam funcionários de escalão inferior são chamados tutores.

O relacionamento com um tutor não precisa ser formal. Na realidade, a orientação informal ocorre diariamente em todos os tipos de empresa. Em geral, é o tutor quem inicia o relacionamento, mas o funcionário pode tomar a iniciativa de aconselhar-se com um profissional que poderá vir a ser seu tutor. A maioria dos relacionamentos de tutoria desenvolve-se de maneira informal e acaba da mesma maneira. Todavia, as organizações proativas enfatizam os planos de orientação formais que atribuem um tutor para funcionários escolhidos para um movimento ascendente na organização. A GE, por exemplo, seleciona 20% dos profissionais que apresentam melhor desempenho e possibilita que essas pessoas escolham seus próprios tutores com base em uma lista de executivos de alto nível. Sob a orientação de um bom tutor, o aprendizado tem como objetivo metas, oportunidades, expectativas, padrões e assistência na realização do potencial de uma pessoa. Microsoft, Boeing, Hewlett-Packard, Intel, Southwest Airlines e State Farm Insurance estão entre as diversas empresas que oferecem programas de tutoria.³³

Os 10 principais mitos a respeito dos tutores estão na Figura 5.11. A fim de desenvolver um relacionamento efetivo de orientação, o funcionário que busca um tutor precisa seguir algumas diretrizes gerais:

1. *Pesquisar sobre a experiência da pessoa.* Fazer o dever de casa. Quanto mais você souber a respeito de seu possível tutor, mais facilmente poderá abordá-lo e estabelecer um relacionamento que será efetivo para ambos.
2. *Permanecer em contato com a pessoa.* Procure ter um amigo em comum ou alguém que possa apresentá-lo ou aproximá-lo de um tutor em potencial. Isso ajudará o tutor a ver suas habilidades na prática.
3. *Pegar ajuda em um assunto específico.* Deixe que o tutor saiba que você o admira e solicite que ele o ajude em determinado aspecto. Por exemplo, você pode dizer "Você é bom em lidar com clientes. Seria possível obter sua orientação em relação ao meu relacionamento com clientes?". Peça de modo simples e específico.
4. *Considere o que você pode oferecer em troca.* Ser tutor é uma "via de mão dupla". Se você puder fazer algo para ele então, de alguma forma, diga-lhe isso.
5. *Programar uma reunião.* Depois que sua solicitação tiver sido aceita, você estará em condições de se reunir com seu possível tutor. Nunca vá para essa reunião despreparado. Defina objetivos, identifique os resultados que você deseja obter e prepare uma lista de perguntas. Outra com atenção. Então, faça as perguntas que foram preparadas e solicite sugestões específicas.
6. *Acompanhar.* Depois da reunião, experimente algumas das sugestões e compartilhe os resultados. Demonstre sua apreciação identificando algo em particular que foi importante para você.

tutores
Gerentes que treinam, aconselham e incentivam indivíduos do cargo hierarquicamente inferiores

FIGURA

5.11

Os dez principais mitos sobre tutores

- Mito 1: *Os tutores existem apenas para o desenvolvimento da carreira.* Às vezes, o tutor se concentra no desenvolvimento formal da carreira. Outras vezes é professor, conselheiro e amigo. Alguns tutores assumem todos esses papéis, isso contribui para o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional.
- Mito 2: *Você precisa de um único tutor.* Podemos ter vários tutores em nossas vidas. Diferentes tutores oferecem contribuições diferentes e influenciam em várias facetas de nossas vidas.
- Mito 3: *A tutoria é uma via de mão única.* A aprendizagem flui nos dois sentidos, o tutor também aprende com o orientando e, assim, o crescimento é recíproco.
- Mito 4: *O tutor tem de ser mais velho do que seu orientando.* A idade não importa, experiência e sabedoria é o que vale. Não se priva da oportunidade de aprender com pessoas que têm experiências ricas.
- Mito 5: *O tutor tem de ser do mesmo sexo e raça do orientando.* O objetivo da tutoria é aprender, não se priva das oportunidades, procure tutores que são diferentes de você.
- Mito 6: *Os relacionamentos com o tutor acontecem por acaso.* Estar no lugar certo, na hora certa pode ajudar, mas a chave para selecionar um bom tutor é do que (e não de quem) você precisa. Não tenha receio de tomar a iniciativa de procurar um tutor.
- Mito 7: *Passos com elevada reputação são os melhores tutores.* O prestígio e o sucesso podem ser bons, porém o bom conselho, estilos de liderança, ética profissional e outros aspectos valem de indivíduo para indivíduo. Bons tutores são pessoas que o desafiaram de acordo com suas necessidades, prioridades e aspirações.
- Mito 8: *Uma vez tutor, sempre tutor.* Com o tempo, o tutor deve distanciar-se e deixar o orientando seguir o próprio caminho. Embora os dois possam manter contato, o relacionamento muda com o tempo.
- Mito 9: *Disponibilizar orientações é um processo complicado.* A parte mais complicada é livrar-se de um mau relacionamento de orientação, se o relacionamento não for produtivo, encontre uma maneira diplomática de se afastar.
- Mito 10: *As expectativas do tutor-orientado são as mesmas para todos.* Os indivíduos buscam tutores pelas mesmas razões: recursos, visibilidade, aprimoramento das habilidades e conselhos. Cada indivíduo, porém, traz expectativas diferentes. A chave é entender onde o orientando está agora, e não onde ele deve estar.

© Cengage Learning 2013

7. *Peça para se reunir com seu tutor regularmente.* Depois que seu tutor teve a chance de não somente se reunir e interagir com você, mas de perceber o valor daquilo que ele pode lhe oferecer, você estará em condição de pedir que seja estabelecida uma relação contínua. Sugira que ambos se reúnam regularmente ou peça permissão para obter a ajuda dele sempre que for necessário.³¹

Quando bem-feito, o processo de orientação é benéfico para o orientando e para o tutor. Uma pesquisa mostrou, por exemplo, que 77% das empresas com programas de tutoria bem-sucedidos relataram que a retenção de funcionários eletronicamente aumentou.³⁵ As empresas podem ajudar a facilitar o processo de orientação premiando os mentores em suas avaliações de desempenho.

Não é uma surpresa que a orientação também esteja sendo feita por e-mail por programas de software ou por programas on-line, um tipo de orientação que se tornou conhecido como e-mentoring. O e-mentoring é lugar-comum na IBM. "Muitos de nossos colaboradores trabalham virtualmente, e a tutoria pode apagar as fronteiras geográficas e das unidades de negócios", explicou um gerente da IBM.³⁶ Na Rockwell Collins, empresa de comunicação e eletrônica para aviação, cerca de 6.000 funcionários utilizam uma solução de software para e-mentoring desenvolvida pela Triple Creek. O software pode se conectar a um software de gestão de talentos que já existe na empresa, avaliar as lacunas de competências e unir tutores e orientandos com base em seus conhecimentos e necessidades de aprendizagem.³⁷

Rede de apoio a carreiras (Networking)

À medida que o número de contatos aumenta, a orientação de tutores se transforma em networking. Como complemento da orientação oferecida pelos tutores, em que os relacionamentos são mais seletivos, o networking tende a ser mais diversificado e temporário. Além disso, pode ser interno a determinada organização ou pode estabelecer conexões entre diferentes organizações.

De acordo com o Monster Career Advice Center, existem várias maneiras de estabelecer networking. Alguns dos meios a ser considerados são:

- A associação de ex-alunos da sua faculdade ou as listas de networking de e-scritórios
- A sua família
- Os pais e outros membros das famílias de seus amigos
- Seus professores, conselheiros, instrutores, tutores e colegas de trabalho
- Seus ex-chefes e os chefes de seus amigos e de membros de sua família
- Membros de clubes, grupos religiosos e de outras organizações das quais você participa
- Todas as organizações próximas de onde você vive ou estuda

O site Monster também oferece um recurso de networking que permite que os candidatos encontrem outras pessoas que têm interesses profissionais semelhantes. Sites de redes sociais, como LinkedIn.com e Tribe.net, começaram a conectar profissionais também de modo formal e informal. Por meio do networking, as pessoas podem encontrar novos empregos, descobrir novas tendências profissionais e outras oportunidades. Em um estudo com executivos, realizado pela empresa de recursos humanos DBM, 61% deles afirmaram ter encontrado novos empregos no ano anterior por meio do networking. Outro estudo realizado com 15 mulheres executivas de alto nível descobriu que, embora muitas delas não tivessem tutores formais, foram bem-sucedidas por terem se engajado em um tipo de rede de "360 graus". Essas profissionais formaram essa rede ao estabelecer e manter relacionamentos com pessoas que estavam em níveis acima, abaixo e no mesmo nível delas, o que as ajudou a progredir em suas carreiras.³⁸

Treinamento para a autogestão da carreira

Muitas organizações estão estabelecendo programas que abordam como os funcionários podem se engajar na autogestão da carreira. O treinamento foca dois objetivos principais: (1) ensinar os funcionários a buscar feedback e informações profissionais de modo contínuo e (2) incentivá-los a se prepararem para a mobilidade. O treinamento não enfoca habilidades e comportamentos associados a um cargo específico, mas sim a efetividade pessoal no longo prazo. Em sua essência, a autogestão da carreira não é um processo, mas um evento. Os funcionários fazem autotreinamentos para aumentar a consciência acerca das próprias atitudes e valores em suas carreiras. Além disso, são encorajados a ampliar a visão para além de sua próxima promoção, de forma a abranger maiores oportunidades no mercado de trabalho, participar de conferências e desenvolver bons relacionamentos de longo prazo com seus chefes ou outros tutores. Os participantes podem ser incentivados a se engajar em um networking ou a identificar outros meios a fim de se prepararem para a mobilidade, como ouvir relatos de funcionários que fizeram transições para novas oportunidades de trabalho, tanto na empresa quanto fora dela.³⁹

networking
processo de estabelecer
relações benéficas muitas
com outras pessoas do seg-
mento, incluindo clientes em
potencial

RESULTADO DO APRENDIZADO 5
Em sua opinião, em que aspectos os desafios da carreira de minorias são diferentes ou similares aos desafios enfrentados pelas mulheres?



Desenvolvendo um banco de talentos diversificado

Para cumprir com as exigências legais os empregadores desenvolvem políticas formais para oferecer igualdade de oportunidades de emprego (EEO), como parte de ações afirmativas para recrutar e promover membros das classes protegidas, de modo que sua representatividade em todos os níveis na organização se aproxime dos seus números proporcionais no mercado de trabalho. No entanto, as razões para desenvolver um banco de talentos diversificado não são meramente legais — nem de longe. Atualmente, os grupos étnicos representam aproximadamente 30% da população total dos Estados Unidos. Para os próximos 10 anos, espera-se que esse número aumente em 50%. De acordo com o Departamento de Recenseamento dos Estados Unidos, em 2060, as minorias étnicas deverão totalizar um surpreendente percentual de 90% da população norte-americana. Esses grupos têm um imenso poder de compra, e esse poder está aumentando. Alguns pesquisadores preveem que as empresas que não conseguirem diversificar seus bancos de talentos terão dificuldade em identificar-se com seus clientes-alvo e competir com empresas que fazem isso. No entanto, talvez o mais importante seja que, à medida que as empresas enfrentarem concorrência mais forte nos Estados Unidos e no exterior, precisarão de toda liderança, produtividade, inovação e criatividade que seu banco de talentos tem para oferecer. Simplificando, um banco de talentos diversificado aumenta o leque de capital humano de que a empresa dispõe.

Recrutamento e desenvolvimento para mulheres

Totalizando um pouco menos da metade da força de trabalho total dos Estados Unidos, as mulheres constituem a maior entre as classes protegidas. Um grande obstáculo para empregar as mulheres, sejam elas qualificadas ou não, é o pensamento estereotipado que persiste em nossa sociedade. As mulheres estiveram tradicionalmente em desvantagem porque não integraram a chamada "rede de bons amigos". A "rede de bons amigos" é uma rede informal de relações interpessoais que representa uma maneira de os membros de níveis mais altos (homens) da organização repassarem oportunidades de progresso e outras dicas de carreira para os membros juniores (masculinos), bem como de recomendá-los para promoções.

Outra barreira tem sido que as mulheres, no passado, tinham menos anos de experiência na força de trabalho e menor probabilidade que os homens de receberem treinamento e preparação profissional para alcançar e progredir em cargos gerenciais. Entretanto, essa situação está mudando. Atualmente, três em cada cinco formandos são mulheres e tem havido um crescimento significativo na matrícula de mulheres em programas que conduzem à graduação na área administrativa e em outros setores profissionais. Como consequência dessas mudanças, há um crescente número de mulheres em cargos gerenciais. Na IBM, um grupo de aproximadamente 20 mulheres gerenciam divisões de mais de US\$ 100 milhões.

Ainda assim, a realidade não é necessariamente cor-de-rosa. Uma pesquisa de 2008 da Catalyst, com mais de 4.000 homens e mulheres que se formaram nos melhores programas de MBA em todo o mundo, descobriu que as mulheres ganhavam US\$ 4.600 a menos em seu primeiro emprego pós-MBA, ocupavam cargos de gerência de nível mais baixo e tinham, significativamente, menos satisfação na carreira do que os homens com a mesma formação.⁴⁰ E a proporcão de mulheres nos altos escalões da administração, embora crescente, ainda é extremamente baixa. Em 2011, apenas 15 das empresas da *Fortune 500* eram geridas por mulheres. Contudo, havia 12 mulheres a mais que em 2000. Embora esses dados sugiram que houve algum progresso, ainda há muito a fazer para quebrar o "teto de vidro".

Eliminando barreiras ao avanço das mulheres

Auditorias reto de vidro, também conhecidas como "relatórios corporativos", são conduzidas pelo Departamento do Trabalho dos Estados Unidos para identificar práticas que parecem dificultar a mobilidade ascendente tanto das mulheres qualificadas quanto das minorias. As mulheres negras, em particular, correm o risco de não ser promovidas

se comparadas a outros grupos, dizem os economistas especialistas em relações de trabalho. O Departamento do Trabalho procura identificar alguns aspectos, como a igualdade de acesso às seguintes oportunidades:

- Gerenciamento em nível superior e treinamento executivo
- Nomeações para cargos rotativos
- Nomeações para cargos de âmbito internacional
- Oportunidades de promoção
- Oportunidades para programas de desenvolvimento de executivos em universidades
- Últimos pacotes de remuneração
- Oportunidades para participar de equipes de projeto de alto nível
- Atribuições em cargos especiais de nível superior

Cada vez mais, as organizações estão conduzindo suas próprias auditorias preventivas de seus "tetos de vidro" a fim de evitar ações corretivas mais rígidas e impostas externamente. Essas auditorias podem documentar quaisquer possíveis barreiras e os motivos pelos quais elas existem. As auditorias internas são uma etapa para a canalização do potencial de uma força de trabalho diversificada. Após enfrentar a maior ação judicial de classe que já houve nos Estados Unidos, o Walmart começou a realizar auditorias internas. A empresa agora tem objetivos de promoção para mulheres e minorias. Por exemplo, se 40% das pessoas qualificadas que se candidataram aos cargos de subgerente de loja são mulheres, 40% dos contratados devem ser mulheres.

Para combater a dificuldade de promoção a cargos gerenciais, as mulheres, em várias empresas, desenvolveram suas próprias redes de contatos de mulheres. Na Burlington Northern Santa Fe Railway, uma rede dessas atua como um sistema para encorajar e promover o desenvolvimento profissional de mulheres e para compartilhar informações, experiências e percepções. As mulheres que ocupam cargos de nível inferior na empresa são orientadas por mentoras que estão em níveis superiores. Os representantes das empresas são convidados a participar de reuniões da rede de contatos para discutir questões como planejamento, desenvolvimento e desempenho da empresa. Os membros dessa rede veem essas sessões como uma oportunidade para que os diretores corporativos saibam que há mulheres interessadas em ir mais longe em suas carreiras e que são capazes disso.⁴¹ Tanto as minorias como as mulheres estão quebrando o "teto de vidro" ao iniciar seus próprios negócios. Como foi definido por um empresário: "Não é difícil quebrar um teto de vidro quando ele é seu".

Avanços das mulheres no gerenciamento

Além de romper as barreiras ao progresso, o desenvolvimento de gerentes mulheres exige melhor entendimento das necessidades que elas têm e dos requisitos do mundo gerencial. Muitos empregadores já oferecem treinamento especial para as mulheres que estão trilhando o caminho da gestão de carreira. Eles podem usar seus próprios funcionários ou empresas externas para realizar esse treinamento. As mulheres também têm oportunidade de participar de seminários e *workshops* que fornecem instruções e experiências para uma ampla variedade de tópicos gerenciais.

Adaptando-se às famílias

Um dos principais problemas que as mulheres têm enfrentado é equilibrar a carreira com a família. Mulheres gerentes, cujos filhos estão em idade que exige muita atenção, sentem o conflito entre a responsabilidade materna e o dever profissional. Se o conflito se torna angustiante demais, elas podem renunciar à carreira, ao menos temporariamente, e deixar o emprego.

Nos últimos anos, muitos empregadores, incluindo AT&T, Sun Trust Banks, Quaker Oats Company, Abbott Labs, Bristol-Myers Squibb, IBM e a empresa de contabilidade KPMG, introduziram programas vantajosos tanto para

a mulher orientada para a carreira quanto para a mulher orientada para a empresa. Esses programas – que incluem planejamento de carreiras alternativas, licenças mais longas, horário flexível, trabalho compartilhado e remoto – podem levar caso precisem preparar o jantar ou chegar em casa. A AFLAC, por exemplo, fornece refeições que as funcionárias ficam com as crianças nas noites de sábado enquanto os pais saem para passar algum tempo juntos.⁴² Esses esforços têm compensado, tanto a IBM como a KPMG, por exemplo, relatam que seus programas as têm ajudado a manter e a aumentar o número de funcionárias.

Entretanto, parece que manter o equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e à família continua sendo uma tarefa difícil. Depois de atingir um "pico" em 1998, o número de mulheres que trabalham fora e que têm filhos com menos de 1 ano de idade diminuiu ligeiramente. Uma pesquisa do Pew Research Center descobriu que 60% das mães que trabalham veem o trabalho de meio período como o ideal, um aumento de 12% considerando uma pesquisa realizada em 1997. "As mulheres estão prestes a abandonar seus empregos por causa disso", diz Cary Funk, do centro de pesquisa. "É mais uma expressão das dificuldades em conciliar o trabalho e as responsabilidades de criar filhos no mundo de hoje". Atualmente, não somente as mulheres estão se sentindo em um verdadeiro "cabo de guerra" entre o trabalho e a família. Na última década, o número de homens que ficam em casa triplicou.⁴³

Recrutamento e desenvolvimento das minorias

Desde a aprovação da Lei dos Direitos Cívicos nos Estados Unidos, em 1964, muitos membros de grupos minoritários têm demonstrado ser capazes de realizar uma grande melhoria na economia e no bem-estar social. Números cada vez maiores de negros e hispânicos estão ingressando no grupo de pessoas que pagam mais imposto de renda, em razão de ter assumido cargos profissionais na área de engenharia e de administração. Todavia, a proporção das minorias de desempenho entre grupos minoritários, particularmente de jovens, continua sendo desproporcionalmente alta. Esses índices mostram durante períodos de declínio econômico, quando as oportunidades de emprego se tornam mais raras.

Para muitas classes minoritárias, as oportunidades de emprego ainda estão muito restritas, por causa das desvantagens educacionais e sociais. É preciso considerar também que os métodos de recrutamento tradicionais e predominantes podem se mostrar ineficientes em alcançar essas minorias. As agências de ação comunitária, as organizações de direitos cívicos e os grupos religiosos que atuam em comunidades podem proporcionar meios para que os recrutadores cheguem até as pessoas residentes nas cidades do interior. A propaganda em mídia específica direcionada a esse grupo também pode se mostrar efetiva. O box Destaques na GRH 5 demonstra como projetar uma abordagem apropriada para o planejamento visando à diversidade.

Proporcionando estágio para as classes minoritárias

Os estágios são uma maneira pela qual as organizações constroem relacionamentos contínuos com funcionários em potencial que pertencem a minorias. Por exemplo, na indústria midiática, empresas de comunicação a cabo, como ABC, NBC, CBS, Fox, têm feito contribuições substanciais para a Fundação Emma L. Bower, que oferece estágios, bolsas de estudo e emprego de pós-graduação para minorias. A empresa *The Chicago Tribune* oferece um programa de treinamento direcionado à sala de redação para indivíduos de classes minoritárias, aspirantes a jornalista, que queiram trabalhar como repórteres. Em outro esforço, a Lockheed Martin juntou-se ao Operation Enterprise, programa de verão de estágio remunerado a estudantes de faculdades e universidades que, historicamente, admitem somente negros.⁴⁴

Desde 1973, a Inroads Inc., organização direcionada a oferecer oportunidades de estágio, tem conseguido que estudantes de faculdades que fazem parte de minorias tenham acesso a acompanhamento de tutores, aconselhamento e estágios de verão em grandes corporações. A empresa possui 25 escritórios que atendem a mais de 2.000 estágios em mais de 200 empresas. Os participantes relatam ter aumentado suas aspirações e também que lhes foi ensinado



NATALIA KOLESNIKOVA/AFP/Getty Images

Indra Nooyi rompeu muitas barreiras na sua ascensão ao cargo de CEO da PepsiCo.

como se ajustar ao mundo corporativo. Mais de três quartos deles acabaram conseguindo contrato de trabalho nas empresas em que fizeram estágio. Os benefícios para a corporação incluem possibilidade de acesso mais rápido a minorias talentosas, possibilidade de contratar formandos de faculdades que entendem o negócio e a cultura da empresa e um maior número de minorias que se dedicam a carreiras nas áreas de engenharia e de negócios, nas quais tradicionalmente têm pouca representação.⁴⁵

Avanços das classes minoritárias no gerenciamento

O aspecto relacionado a emprego que mais tem demorado a responder aos atrativos das ações afirmativas é o avanço das classes minoritárias para cargos gerenciais intermediários e de alto nível. Provavelmente, isso se modificará à medida que a demografia dos Estados Unidos sofrer modificações e ocorrer o aumento da porcentagem de pessoas com experiência pertencentes a classes minoritárias. Empresas como Abbott Laboratories e Sara Lee compõem um crescente número de organizações que se comprometeram a aumentar o total de gerentes de classes minoritárias. Essas empresas acreditam que o aumento do número de pessoas pertencentes às minorias que elas contrataram e promovem é fundamental para seu sucesso futuro.⁴⁶ A Sociedade para a Gestão de Recursos Humanos realiza conferências anuais que oferecem treinamento e oportunidade de *networking* para os profissionais de RH responsáveis pelo recrutamento que incentivam a diversidade. A General Electric propicia o necessário acesso aos tutores e promove a liderança nas redes de contatos de grupos minoritários. O African-American Forum (AAF) da empresa conseguiu informalmente, mas se tornou uma grande iniciativa.⁴⁷

Nos últimos anos, as mulheres negras têm progredido mais rapidamente do que os homens negros nas corporações norte-americanas. Durante a última década, esse grupo de mulheres tem crescido bastante. As razões pelas quais as mulheres negras estão ultrapassando os homens negros são muitas e complexas. No entanto, apesar de seu progresso, tanto as mulheres quanto os homens negros ainda precisam de apoio para se desenvolver e alcançar a promoção.

Embora os gerentes que fazem parte de classes minoritárias façam seu papel ao criar um clima melhor para os grupos discriminados ante as oportunidades de promoção, os gerentes de alto nível e o departamento de RH têm a importante responsabilidade de fomentar em suas organizações condições favoráveis ao reconhecimento e à recompensa por desempenho, tendo como base critérios objetivos e que não sejam discriminatórios.

Outras preocupações importantes relacionadas aos talentos

Recrutando pessoas portadoras de necessidades especiais

Se alguém contasse aos gerentes de RH onde eles poderiam encontrar seis milhões de pessoas em idade produtiva que provavelmente solucionariam problemas, propiciariam benefício fiscal para as empresas e apresentariam taxas de retenção mais elevadas do que os funcionários médios, eles provavelmente iriam perguntar: "Qual é o truque?" Além de não haver nenhum truque, tal grupo de potenciais funcionários realmente existe. Trata-se de um grupo de pessoas portadoras de necessidades especiais.⁴⁸

De acordo com o U. S. Census Bureau, aproximadamente 49,7 milhões de norte-americanos, de todas as idades, têm algum tipo de deficiência. Cerca de dois terços desses indivíduos têm deficiência grave. Anualmente, somente perto de 21% dos norte-americanos com deficiência com idade entre 21 anos e 61 anos estão trabalhando.⁴⁹ A maior parte deles tem deficiências associadas a audição, visão ou coluna.

Entre as pessoas que não trabalham, a maioria gostaria de trabalhar. Geralmente, essas pessoas são rejeitadas nos processos de seleção por causa da crença errônea de que não existe nas organizações nenhum trabalho que elas possam realizar efetivamente. O medo de que indivíduos limitados fisicamente possam provocar mais acidentes ou de que

5

DESTAQUES NA GRH Recrutar para promover a diversidade



Com níveis cada vez mais elevados de globalização, é evidente que as organizações devem buscar a diversidade na força de trabalho, a fim de atingir novos mercados e desenvolver um maior capital intelectual. Para aproveitar o potencial e manter um conjunto diversificado dos melhores talentos, os profissionais de RH de uma organização devem:

- Verificar se a diversidade está representada adequadamente na empresa, comparando os dados internos com as estatísticas sobre a diversidade na força de trabalho da região. Os dados sobre a diversidade em uma empresa devem ser divididos e medidos por meio de várias categorias específicas, como gênero, atendimento ao cliente, contabilidade e assim por diante.
- Definir claramente os objetivos do programa de recrutamento e retenção com foco na diversidade e garantir que os gerentes de todos os níveis entendam seu significado e apoiem suas motivações.
- Compreender as mudanças demográficas na força de trabalho.
- Construir relacionamentos de longo prazo com organizações de minorias, faculdades e outros recursos estratégicos.
- Tomar-se o empregador preferido por meio do desenvolvimento de uma cultura corporativa voltada à diversidade e da promoção de um ambiente de trabalho sensível às diferenças culturais.
- Marcar presença entre as comunidades minoritárias por meio da participação em feiras de empregos, promover anúncios publicitários de recrutamento em publicações, como a *Diversity Inc.*, direcionadas a minorias e monitorar todos os sites em que os recursos de grupos internos de funcionários podem ser encontrados.
- Utilizar os recursos de grupos internos de funcionários. Demonstrar o compromisso da organização com a diversidade, tornando-a parte formal do Programa de Referência do Funcionário.
- Treinar os gerentes de recrutamento para assegurar que candidatos pertencentes a minorias não sejam desconsiderados no processo de entrevista.
- Medir a eficácia desses esforços de recrutamento e usar os resultados para melhorar o programa.

Fonte: Condensado de Patricia Digh, "Setting People in the Pool: Diversity Recruitment that Works", *HRM Magazine* 44, n. 10 (junho de 1999), 94-96; John Sullivan e Selby Stead, "Diversity Recruiting Is a Real Job: It's Time to Raise the Bar", www.mhfi.com/industry/strategies.com; Aaron Green, "Diversity Recruiting: Getting It Right", www.odeson.com.

seus problemas físicos possam ser agravados também significa um impedimento para a contratação. A ausência de instalações especiais, particularmente para aquelas pessoas que utilizam cadeira de rodas, geralmente tem representado um obstáculo para a contratação. Contudo, os obstáculos físicos estão sendo eliminados à medida que as empresas realizam melhorias, por exigência da legislação federal, para acomodar os profissionais com tais limitações físicas.

Conforme vimos no Capítulo 3, o *Americans with Disabilities Act* de 1990 e suas emendas obrigam os empregadores a fornecer "adequadas razões" para pessoas portadoras de necessidades especiais, incluindo as com graves doenças crônicas, como diabetes, epilepsia, deficiência intelectual, esclerose múltipla, distrofia muscular e câncer. Muitos gerentes não estão cientes de quão pouco essas adaptações custam. De acordo com dados do U.S. Department of Labor's Office of Disability Employment, 15% das adaptações não custam nada; 51% custam entre US\$ 1 e US\$ 500; o custo de 12% ficaria entre US\$ 501 e US\$ 1.000 e 22% das adaptações custariam mais de US\$ 1.000. Por exemplo, um funcionário que usa cadeira de rodas, que talvez não consiga realizar tarefas que envolvam certas atividades físicas, pode ter plenas condições de trabalhar em uma bancada ou à mesa. Na maioria dos casos, o fato de pessoas portadoras de necessidades especiais serem confiáveis, apresentarem níveis de proficiência superiores e baixa rotatividade compensa os custos de acomodá-las.

Em 1914 a IBM contratou seu primeiro funcionário com limitação física. Isso não foi nenhuma surpresa, uma vez que a empresa fabrica software e outros produtos que ajudam a eliminar barreiras no local de trabalho para as pessoas com deficiência física. O ponto de vista da IBM é de que nenhum de seus funcionários pode ser menosprezado em razão de sua limitação, por que essa pessoa pode ser aquela que desenvolverá a próxima geração de hardware ou software, da qual a empresa obterá lucros. Na verdade, vários dos pesquisadores que trabalham na empresa e apresentam problema de saúde realizam um trabalho de âmbito mundial com novas tecnologias, incluindo tecnologia de reconhecimento de voz.

A IBM também participa da orientação feita por tutores e na disponibilização de estágios para profissionais portadores de necessidades especiais. O *Workforce Recruitment Program for College Students with Disabilities* (WRP) é uma organização dedicada à realização de estágios. O WRP agrupa os perfis de milhares de faculdades e de recém-formados, que estão buscando estágio de verão ou contratação permanente em âmbito nacional em agências federais. Esses perfis são disponibilizados gratuitamente para os empregadores. Os candidatos são capacitados em uma ampla diversidade de setores e apresentam alguma necessidade física especial. Essa iniciativa para ajudar os empregadores a encontrar profissionais e auxiliar pessoas com limitações físicas é copatrocinada pelo Departamento do Trabalho dos Estados Unidos e pelo Departamento de Polícia de Emprego para Pessoas Portadoras de necessidades especiais. A Associação Norte-Americana para o Avanço das Ciências tem um programa chamado *Barry Point*, que já direcionou centenas de estudantes de ciências e engenharia portadoras de necessidades chamadas para empregos na condição de estagiárias, nos setores público e privado. A maior parte desses estudantes foi encaminhada para escolas de pós-graduação ou para cargos nas áreas de ciência e tecnologia. O box Destaque na GRH 6 enumera sugestões feitas por empresas bem-sucedidas na contratação e manutenção de profissionais talentosos que são portadoras de necessidades especiais, provenientes de várias fontes de recrutamento.

Por fim, existe a questão do analfabetismo. Entre 45% e 50% dos adultos nos Estados Unidos têm capacidades limitadas para ler e escrever, habilidades necessárias para lidar com as exigências mínimas da vida diária ou do desempenho no trabalho. Uma em cada sete pessoas é considerada analfabeta. Os empregadores estão identificando um número crescente de funcionários, incluindo graduandos, cuja capacidade deficiente para ler e escrever limita seu desempenho no trabalho. O Departamento do Trabalho dos Estados Unidos estima que o analfabetismo custe anualmente mais de US\$ 60 bilhões às empresas em perda de produtividade. Para resolver os problemas relacionados ao analfabetismo, organizações como Smith and Wesson, Hewlett-Packard, Motorola e Chrysler Phoenix instituíram programas de avaliação de habilidades básicas para ensinar habilidades de leitura, matemática e comunicação a funcionários que demonstraram algum nível de deficiência. O *America's Literacy Directory* (ALD - Diretório de Alfabetização da América), patrocinado pelo National Institute for Literacy, faz a conexão entre empregadores, alunos, voluntários, prestadores de serviços sociais e outros com os programas de alfabetização em todos os 50 estados e territórios norte-americanos. Os funcionários e os empregadores somente precisam ir ao diretório *on-line* do ALD e informar sua localização, a fim de encontrarem as centrais de auxílio mais próximas para casos de analfabetismo.

DESTAQUES NA GRH

6 Contratação e manutenção de funcionários portadores de necessidades especiais



Aqui estão sete dicas para organizações que querem ser bem-sucedidas no recrutamento, na contratação e na retenção de funcionários portadores de necessidades especiais:

1. **Dispõe os mitos com dados reais.** Quando se trata de contratação de pessoas portadoras de necessidades especiais, há muitas ideias preconceituosas que constituem barreiras ao emprego. Por exemplo, algumas empresas acreditam, de forma errônea, que o pagamento de seguros aos seus funcionários aumentará se contratarem alguém com limitação física. Isso é um mito. Os índices de prêmio de seguros têm como base o perigo das operações e a ocorrência de acidentes, e não se os funcionários têm alguma necessidade especial. Outra suposição comum é de que as pessoas com necessidades especiais não têm formação ou educação formal; porém, muitos desses candidatos são bastante qualificados em virtude da formação universitária e/ou da vasta experiência.
2. **Conheça as leis.** Os gerentes de contratação de empresas de todos os tamanhos e tipos devem se familiarizar com as disposições legais relacionadas a trabalhadores portadores de necessidades especiais, especialmente aquelas expostas no Americans with Disabilities Act (ADA - Lei para os Norte-Americanos Portadores de Necessidades Especiais). É essencial para os empregadores conhecer seus direitos e suas obrigações de acordo com a lei para que possam estar preparados para cumprir com todos os regulamentos.
3. **Certifique-se de que sua empresa é fisicamente segura e permite a acessibilidade.** Alguns empregadores relutam em contratar pessoas portadoras de necessidades especiais porque temem os custos associados a tornar o local de trabalho acessível e seguro. Por exemplo, eles sabem que precisam alargar portas, providenciar rampas para cadeiras de rodas e ter instalações adaptadas nos banheiros para o acesso de cadeirantes. Entretanto, o Job Accommodation Network (JAN - Rede de Adaptação ao Trabalho), que avalia os empregadores de pessoas portadoras de necessidades especiais, descobriu que as modificações para promover acessibilidade e segurança muitas vezes podem ser feitas de forma fácil e relativamente barata.
4. **Defina e analise todos os postos de trabalho da empresa e suas necessidades; em seguida, catalogue-os por escrito.** Elabore descrições do cargo que indiquem as funções essenciais do trabalho e ajudem os candidatos a identificar para quais cargos estão qualificados e quais oportunidades poderiam aproveitar. Essa é a melhor forma de assegurar uma boa correspondência entre trabalho e candidato.
5. **Mantenha os padrões e as expectativas da organização.** Algumas pessoas acreditam que indivíduos portadores de necessidades especiais recebem tratamento especial e vantagens, mas o propósito das "adaptações" especiais, como definido por lei, é aumentar a capacidade do indivíduo para realizar tarefas no trabalho, e não diminuir as expectativas da organização. Os empregadores precisam ser justos e responsáveis, mas não devem chegar ao extremo para acomodar um funcionário portador de necessidades especiais.
6. **Estruture o comprometimento de toda a empresa.** Uma vez ou outra, histórias de sucesso ocorrem em empresas nas quais a liderança da organização tem o compromisso de contratar pessoas portadoras de necessidades especiais e esse comprometimento é assimilado na cultura da organização.
7. **Faça contato com empresas similares que contrataram profissionais com necessidades especiais.** Se uma empresa está considerando a possibilidade de contratação de funcionários portadores de necessidades especiais, poderia ser útil conhecer outras organizações que conseguiram alcançar esse objetivo com sucesso. As câmaras de comércio, associações empresariais locais e fóruns *on-line* oferecem recursos valiosos para aprender como outras empresas integraram funcionários com necessidades especiais à sua força de trabalho.

Fontes: Ed Hogan e Penny Jo Hanley, "Concete Employee People with Disabilities", *Workforce Business Journal* 17, n. 10 (outubro de 2003); Alvin Kaylor, "Ten Million Ways to Fill the Talent Gap", *Employee Benefit News* 21, n. 3 (março de 2007); 22-24; Ove Hansen, "Employing People with Disabilities: Small Business Concerns and Recommendations", www.dorproject.com.

A contratação de profissionais com mais idade

Atualmente, existe uma tendência de as organizações contratarem pessoas com mais idade. Além disso, muitos funcionários estão expressando seu interesse em adiar a aposentadoria ou em trabalhar meio período durante a aposentadoria.⁵⁰

A mudança vem acontecendo tanto em decorrência da evolução demográfica da força de trabalho, como do aumento dos custos com cuidados relacionados à saúde e dos valores cada vez menores pagos na aposentadoria como resultado da última recessão. As organizações perceberam que as pessoas mais velhas tendem a apresentar mais experiência, mais "sabedoria", além de serem funcionários mais confiáveis. Elas também são uma excelente fonte de recrutamento para vagas de meio período e de período integral, que, do contrário, dificilmente seriam preenchidas.

Conforme já observamos, os aposentados frequentemente voltam a trabalhar a convite das empresas em que estavam, ou porque elas não podem correr o risco de perder o conhecimento acumulado ao longo do tempo ou porque os hábitos de trabalho confiáveis desses profissionais têm efeito positivo em todo o grupo. Para evitar perda da massa de talentos, as empresas precisam implementar estratégias de recursos humanos para ajudar a manter e a atrair o talento que os funcionários mais antigos têm a oferecer. Além do mais, conforme a força de trabalho envelhece, os empregadores precisarão realizar adaptações no local de trabalho, a fim de ajudar os profissionais com mais idade a lidar com os problemas físicos que vão enfrentar, como visão, audição e mobilidade diminuídas.

Para algumas empresas, especialmente em funções para as quais é difícil atrair e manter funcionários habilidosos e confiáveis, os funcionários com mais idade podem ser uma solução permanente para um problema que não pode ser contornado. Muitos funcionários mais velhos optam por alternativas de trabalho que não são em período integral, em particular, contratados como profissionais autônomos ou como consultores, em atividades nas quais eles trabalham quando são chamados (como para substituir enfermeiros e professores) ou assumindo trabalhos temporários em cargos administrativos ou de TI. Os empregadores estão aprovando isso.

O AARP, grupo de defesa dos aposentados, tem uma página do "National Employer Team" em seu site com links para empresas que recrutam trabalhadores mais velhos, oferecendo-lhes horários de trabalho flexíveis e benefícios relacionados à saúde: Home Depot, Staples e Toys "R" US são algumas das empresas de destaque.

Empregando casais de carreira dupla

Como discutido ao longo deste livro, o emprego de ambos os membros de um casal tornou-se um modo de vida na América do Norte. A necessidade econômica e as forças sociais têm incentivado essa tendência até o ponto em que mais de 80% de todos os casais são agora parceiros de carreira dupla, na qual ambos os membros seguem suas próprias carreiras e um apoia ativamente o desenvolvimento da carreira do outro. Como acontece com a maioria dos estilos de vida, a conciliação de carreira dupla tem aspectos positivos e negativos. Um número significativo de empresas preocupar-se com os problemas enfrentados pelos casais em que ambos trabalham e lhes oferece assistência. Os horários de trabalho flexíveis são a forma de adaptação mais frequente para esses casais. Outros arranjos incluem políticas de licença, em que um dos pais pode ficar em casa com o recém-nascido, trabalho em casa, creche nas dependências da empresa e cargos compartilhados.

Entre as dificuldades enfrentadas por casais em que ambos têm uma carreira, estão a qualidade dos cuidados com os filhos, as exigências de tempo e o estresse emocional. Todavia, o principal problema com o qual esses casais têm de lidar é a ameaça de realocação; por isso ter apoio do cônjuge ou de outra pessoa que seja importante é crucial para os funcionários. Muitas empresas de grande porte oferecem um tipo de assistência para encontrar emprego para cônjuges de funcionários transferidos entre os benefícios estão o pagamento das taxas cobradas pelas agências de emprego, empresas de aconselhamento profissional ou de busca de executivos.

As empresas também desenvolvem relacionamento em rede com outros empregadores para encontrar colocação para os cônjuges de funcionários realocados. Essas redes podem fornecer uma maneira de "compartilhar a riqueza e o talento" em uma comunidade, ao mesmo tempo em que auxilia nos esforços de recrutamento das organizações participantes.⁵¹

A transferência de casais que têm uma carreira para instalações da empresa no exterior é uma questão unanimemente pagu recebem assistência. Muitas empresas desenvolveram abordagens criativas para integrar o subsídio usando o mesmo paga como ajuda de custo, no caso de indicação para trabalho no exterior, quando marido e esposa são seus funcionários. Muitos mais complexos são os problemas quando cada cônjuge trabalha para empresas diferentes. Os problemas associados a trabalhar no exterior, em que cada cônjuge tem uma carreira, são examinados detalhadamente no Capítulo 15.

parceiros de carreira dupla
Casais que seguem suas próprias e apoiam ativamente o desenvolvimento de carreira um do outro

Resumo

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 A fim de expandir o banco de talentos das organizações – o número e o tipo de pessoas disponíveis para contratação –, as empresas precisam adotar diversas abordagens para lidar com o recrutamento e com a gestão de carreira. As fontes internas e externas, bem como os métodos utilizados no recrutamento, dependem dos objetivos da empresa, das condições do mercado de trabalho e das especificações das vagas que precisam ser preenchidas.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Geralmente, as empresas consideram vantajoso recorrer a promoções e transferências internas para preencher tantas vagas quanto possível e que estejam acima das funções de nível mais básico. Ao fazer o recrutamento no âmbito interno, a organização pode capitalizar os investimentos feitos anteriormente ao recrutar, selecionar, treinar e desenvolver seus funcionários atuais, pensando-os. Ofertas de vagas internas, avaliações de desempenho, inventários de habilidades, tabelas de reposição e centros de avaliação são as maneiras pelas quais as empresas identificam os seus próprios talentos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Candidatos externos são recrutados quando o talento interno está em falta ou quando uma empresa quer contratar funcionários com experiência em outras organizações, em razão da concorrência, e evitar a criação de ideias somente com base no interior da organização. Para ajudar a cumprir a exigência de BEO (igualdade de oportunidades de emprego) e diversificar o banco de talentos, as empresas também buscam candidatos externamente. Anúncios, internet, redes sociais, recrutamento por dispositivos móveis, agências de emprego, instituições educacionais, associações profissionais e recontração estão entre as muitas maneiras pelas quais as empresas recrutam candidatos externos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Os gerentes de RH têm a disposição muitas ferramentas para avaliar os seus esforços e melhorar o recrutamento. Usar a visão realista do trabalho, fazer pesquisas de opinião com os gerentes e candidatos sobre o processo e analisar métricas, como custo do recrutamento,

tempo de preenchimento de vaga e taxa de rendimento, são algumas das maneiras pelas quais as empresas avaliam seus esforços de recrutamento. Um sistema de rastreamento de candidatos (SRC) pode ajudar a empresa a controlar e a calcular automaticamente muitas dessas estatísticas.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Identificar e desenvolver talentos é responsabilidade de todos os gerentes. O programa de desenvolvimento de carreira é um processo dinâmico que deverá integrar as necessidades dos funcionários com as necessidades da organização. As oportunidades de emprego podem ser identificadas analisando os cargos e determinando o conhecimento e as habilidades que cada um deles exige. Uma vez feito isso, postos-chave podem ser identificados e a progressão de carreira pode ser planejada. Essa progressão pode servir de base para o desenvolvimento dos planos de carreira. Os funcionários deverão estar cientes da filosofia e dos objetivos da empresa, pois, de outro modo, não saberão em que medida seus objetivos pessoais se adaptam aos da organização. A ajuda de tutores é considerada valiosa pelo fato de oferecer orientação e apoio aos gerentes em potencial.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 A primeira etapa para facilitar o desenvolvimento de carreira das mulheres é eliminar as barreiras ao seu progresso. Promover o *networking* apenas com mulheres, fornecer treinamento especial para elas, aceitá-las como valiosos membros da organização, disponibilizar-lhes tutores e ajustar-se às suas condições familiares são iniciativas que têm demonstrado ser efetivas para facilitar o desenvolvimento profissional delas.

Embora uma força de trabalho seja composta de muitos grupos diferentes, um segmento importante é o das classes minoritárias. Muitas empresas têm programas especiais, como estágios que oferecem experiência prática para grupos minoritários, bem como oportunidades de treinamento especiais. Outros grupos que exigem atenção do setor administrativo são os funcionários portadores de necessidades especiais, os que têm mais idade e os casais em que ambos os cônjuges têm sua própria carreira e que, geralmente, precisam de horários de trabalho flexíveis.

Termos-chave

aconselhamento sobre a carreira	perfil do funcionário	serviços de recolocação
candidatos passivos a emprego	plano de carreira	sistema de rastreamento de candidatos (SRC)
funcionários cooperativos	plano na carreira	taxa de rendimento
marca do empregador (<i>branding</i>)	programa de aceleração de carreira	reteritização do processo de recrutamento (TPR)
mercado de trabalho interno	progressão de carreira	reteritização global
networking	promoção	transferência
None Box	recontratação	tutores
parcerias de carreira dupla	networking	visão realista do trabalho (VRT)
	serviços de apoio à recolocação	

Questões para discussão



RESULTADO DO APRENDIZADO 1 Cite algumas empresas com as quais você já fez negócios. Em seguida, discuta como você vê essas empresas como empregadoras. Você gostaria de trabalhar para elas ou não? Como essas empresas poderiam melhorar suas marcas como empregadoras?

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Mais de 50% dos indivíduos que possuem MBA deixam seu primeiro emprego no prazo de cinco anos. Embora essa mudança possa representar progresso na carreira para esses indivíduos, significa perda para as empresas. Cite algumas das prováveis razões pelas quais um indivíduo com MBA deixaria seu primeiro emprego.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 De que modo as empresas de recrutamento de executivos diferem das agências de emprego tradicionais?

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Explique como a visão realista do trabalho (VRT) funciona. Por que ela parece ser uma técnica de recrutamento efetiva?

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Quais contribuições um programa de gestão de carreira pode trazer para uma organização que é forçada a reduzir suas operações?

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 Quais são algumas das barreiras às oportunidades de progresso para mulheres e minorias em muitas organizações?

EXPERIÊNCIA EM GRH Gestão de carreira



Acredita-se que as pessoas bem-sucedidas planejam suas carreiras antecipadamente e, então, trabalham para atingir seus objetivos de uma maneira lógica e sequencial. Embora alguns casos de sucesso sejam planejados e implementados desse modo, outros são criados com base na percepção, na preparação individual e no saber aproveitar as oportunidades conforme elas surgem.

Tarefa

1. Forme equipes com quatro a seis membros. Identifique três pessoas para ser entrevistadas sobre suas carreiras. Uma dessas pessoas deve estar nos estágios iniciais da carreira, e outra deve estar no que pode ser considerado estágio "intermediário" da carreira e a terceira deve estar nos estágios finais.
2. Peça a cada uma dessas pessoas para identificar quais são seus objetivos de carreira e como eles têm se modificado, ou em que medida elas esperam que se modifiquem, com o decorrer do tempo.
3. Solicite que cada pessoa descreva a sequência de eventos que a levou ao ponto em que está agora. De que modo essa história se alinha com os modelos tradicionais de carreira?
4. Pergunte a cada uma das pessoas o que ela faria de modo diferente (caso haja algo) se pudesse. Pergunte qual seria o conselho que daria a você sobre como lidar melhor com a carreira.

Notas e referências



1. Blake Landau, "The Uncontaminated Culture of the Container Store," *Human Resources IQ* (6 de março de 2008), <http://www.humanresourcesiq.com>.
2. J. W. Martinec, "Our Competitive Strength: Human Capital," *Executive Speeches* 15, n. 5 (abril-maio de 2001), 18-21.
3. Debbie Mack, "P&G Rights to Protect Its Bounty," *Corporate Legal Times* 13, n. 135 (fevereiro de 2003), 64.
4. Edward P. Lazear, Paul Oyer, Internal and External Labor Markets: A Personnel Economics Approach, NBER (edigo, 2003), acessado em <http://www.nber.org/papers/w10192>.
5. Jeff Tanner e Mary Anne Raymond, *Principles of Marketing* (Nyack, NY: BizWorld Knowledge, 2010), 77.
6. "The Pros and Cons of Online Recruiting," *HR Focus* 81 (suplemento de abril de 2004), S2.
7. Robert Rodriguez, "Filling the HR Pipeline," *HRMagazine* 49, n. 9 (dezembro de 2004), 78.
84. James W. Walker, "Perspectives," *Human Resource Planning* 25, n. 1 (2002), 12-14; Stanley Ragsdale, "CEO Succession: Five Best Practices for Internal Candidates," *Community Banker* 17, n. 2 (fevereiro de 2008), 24-25.
8. "How to Implement an Effective Process for a New HR Management System," *HRExec* 82, n. 1 (Janeiro de 2005), 3-4.
9. "Heading for the Fast Track: New Studies Examine Who Gets Promoted and Why," Knowledge@Wharton (10 de agosto de 2005), <http://knowledge.wharton.upenn.edu>.
10. Rob Young, "Endless Keepers," *Accountancy Magazine* 134, n. 1335 (novembro de 2004), 42-44; Joe Dysarz, "New Directions in Internet Recruiting," *Contractor Magazine* 53, n. 7 (julho de 2006), 33-36.
11. Jodi.
12. Jennifer Taylor Arnold, "Employee Referrals at e-Systems," *HRMagazine* 51, n. 10 (outubro de 2005), 82-88; Victoria Furness, "The New Frontier," *Personnel Today* (22 de janeiro de 2008), 13-16.
13. Michelle V. Radtke, "Go!n! Mobile," *Workforce Management* (fevereiro de 2011), 26.
14. Ibid.
15. Douglas P. Shure, "Monitor Board Games," *Workforce Management* 82, n. 2 (novembro de 2003), 37-42; Joe Dysarz, "New Directions in Internet Recruiting," *Contractor Magazine* 53, n. 7 (julho de 2006), 33-36.
16. Jennifer Salopek, "Employee Referrals Remains a Recruiters' Best Friend," *Workforce Management* (dezembro de 2010), <http://www.workforce.com>.
17. Greg Patrick Haudok, "A Longitudinal Test of the Attraction-Selection-Attrition Model: ETTD Collection for Wayne State University (1º de janeiro de 2001), Paper AA13010091, <http://digitalcommons.wayne.edu>.
18. "In Praise of Nephewism," *Business Ethics Quarterly* 15, n. 1 (Janeiro de 2005), 153-161; Richard Reave e Gavin Sheridan, "Nephewism: Is It Back?", *New Statesman* 135 (29 de setembro de 2003), 22-25.
19. Madeline Laurano, "Best Practices in Recruiting Top Talent," *Bosnia & Associates Blog*, (6 de agosto de 2009), <http://www.bosnia.com>.
20. Leslie Stevens-Huffman, "Commitment, Consistency Are Key to College Recruiting," *Workforce Management* 85, n. 6 (27 de março de 2006), 42-43.
21. Ed Frenkelheim, "Companies Focus Their Attention on Rebuilding," *Workforce Management* (fevereiro de 2011), 3-4.
22. Chris Panella, "Get It Covered: If You Can't Afford to Offer Employee Benefits on Your Own, Why Not Join Forces with a PEO?," *Entrepreneur* 32, n. 2 (fevereiro de 2004), 66-68; Bill Leonard, "Small Firms Prepare for Aging Workforce," *HR Magazine* 53, n. 5 (maio de 2008), 32.
23. Connie Winkler, "Job Tryouts Go Virtual," *HR Magazine* 51, n. 9 (setembro de 2006), 131-134.
24. Applicant Tracking System, *SearchCIO.com*, acessado em 18 de março de 2011 em <http://search.cio.com>.
25. Blake Landau, "The Uncontaminated Culture of the Container Store," *Human Resources IQ* (6 de março de 2008), <http://www.humanresourcesiq.com>.
26. Peg O'Heron e Peggy Simonson, "Career Development Gets a Charge as Sears Credits," *Personnel Journal* 74, n. 5 (maio de 1995), 103-106. Ver também Jules Abend, "Behind the Scenes at Sears," *Bobbin* 39, n. 11 (junho de 1998), 22-26; Stuart Caudron, "The De-jobbing of America," *Industry Week* 243, n. 16 (5 de setembro 1994), 30-36; Edward E. Lawler III, "From Job-based to Competency-based Organizations," *Journal of Organizational Behavior* 15, n. 1 (Janeiro de 1994), 3-15; Douglas T. Hall, "Accelerate Executive Development - At Your Peril," *Career Development International* 4, n. 4 (1999), 237-39.
27. "How a Talent Management Plan Can Anchor Your Company's Future," *HR Focus* 81, n. 10 (outubro de 2004), 7-10; "Heading for the Fast Track: New Studies Examine Who Gets Promoted and Why," Knowledge@Wharton (10 de agosto de 2005), <http://knowledge.wharton.upenn.edu>.
28. Elnaheeb Chab, John Kimberly e Hamid Boudchikh, "Can I really Be Lateral?," *Harvard Business Review* 80, n. 9 (setembro de 2002), 24-34; Edward Porter, "Improving Skills and Employability in the 21st Century," *Industrial and Labor Relations Review* 55, n. 4 (julho de 2002), 799-85.
29. Bonnie Rothman Morris, "New Skills and Paying for Them," *The New York Times*, (29 de outubro de 2002), G6.
30. Suzanne C. de Janasz, Sheryl E. Sullivan e Vicki Whiting, "Mentor Networks and Career Success: Lessons for *Tinkler Times*," *Academy of Management Executive* 17, n. 4 (novembro de 2003), 78-92; Kate Walsh e Judith Gordon, "Creating an Individual Work Identity," *Human Resource Management Review* 18, n. 1 (março de 2008), 46-51.
31. Larry Canshion, "Career Development Pays," *Far Eastern Economic Review* 164, n. 42 (25 de outubro de 2001), 83.
32. Susan Wells, "Smoothing the Way," *HR Magazine* 46, n. 6 (junho de 2001), 52-58; Heidi Row, "Market Yourself," *Fast Company* 58 (maio de 2003), 24.
33. de Janasz, Sullivan e Whiting, "Mentor Networks and Career Success," 78-92; Carole Gaskell, "Reward Coaching Behaviors to Encourage It," *Fast People Management* 14, n. 4 (21 de fevereiro de 2008), 70.
34. Jeff Harbin, "The Road Best Traveled," *Training* 39, n. 5 (maio de 2002), 38-42; Kathleen Barton, "Will You Mentor Me?," *Training and Development* 56, n. 5 (maio de 2002), 90-92.
35. Elaine Berch, "Executive Commentaries," *Association of Management Executives* 17, n. 4 (novembro de 2003), 92-94.
36. Jennifer Aisener, "How to Share a Mentorship Program," *BNET* (24 de junho de 2008) <http://www.bnet.com>.
37. Laura M. Francis, "The Shifting Shape of Mentoring," *Training & Development* (setembro de 2009), <http://www.sand.org/>.
38. de Janasz, Sullivan e Whiting, "Mentor Networks and Career Success," 78-92; Jill Kathleen Marabick, "Job Search 2.0," *U.S. News & World Report* 136, n. 8 (8 de março de 2004), 60-63.
39. Thomas A. Stewart, "What's in It for Me?," *Harvard Business Review* 83, n. 1 (Janeiro de 2005), 18; Marilyn Clarke e Margaret Parikhson, "The New Covenant of Employability," *Employee Relations* 30, n. 2 (2008), 121-141.
40. Louann Britzandine, "One Reason Women Don't Make It to the C-Suite," *Harvard Business Review* 86, n. 6 (junho de 2008), 36; Christine Lazen, "NAPE Top 30 Companies for Executive Women," *NAPE Magazine* 30, n. 1 (janeiro de 2007), 8-16; Joy Cole, "Why Are So Few CEOs People of Color and Women?," *Diversity Inc.* (7 de novembro de 2007); Herminia Ibarra, Nancy M. Carter e Christine Silva, "Why Men Still Get More Promotions Than Women," *Harvard Business Review* (setembro de 2010), <http://hbr.org>.
41. Anne M. Walsh e Susan C. Borkowski, "Cross-Generational Mentoring and Career Development in the Health Care Industry," *Health Care Management Review* 24, n. 3 (verão de 1999), 7-17.
42. Allison Stein Wehner, "Welcoming Back Miami," *HRM Magazine* 49, n. 6 (junho de 2004), 76-83.
43. "Mentor Labor Force Participation," *Monthly Labor Review* 137, n. 5 (maio de 2004); Brian Barber e Anna Kuchelmeier, "Just Do Not Call Me Mr. Mom," *Newsweek* 150, n. 15 (8 de outubro de 2007), 52-55; Melissa Fletcher, "Working Moms Fully in Favor of Going Part-Time," *Fast Month Surveys* (30 de agosto de 2007), 9.
44. "Retrieving Minorities," *Black Enterprise* 35, n. 6 (Janeiro de 2005), 53; Debbie Smith, "Building a New Diversity Road Map," *McIntire* (Nov 25, n. 38 (20 de setembro de 2004), 82).
45. "FDI IN R&D: Patent for Summer Enrichment Program Intensifies," *AAU News* 40, n. 18 (6 de setembro de 2003), 8; Michelle Neal, "Get Real with Diversity," *Oregon Business Magazine*, 29, n. 7 (julho de 2006), 9.
46. Miles White, "Paying More Than Lips Service to Diversity," *Chief Executive* 242, n. 16 (outubro de 2002), 20-22.
47. Yeung, "Bridges Keepers," 42-44; Janny Scott, "Nearly Half of Black Men Found Jobs," *The New York Times* (28 de fevereiro de 2004); B1. Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce e Corral Velez, "Leadership in Your Midst," *Harvard Business Review* 83, n. 11 (novembro de 2005), 74-82.
48. Joe Mitchell, "Hiring without Limits," *Workforce Management* 83, n. 6 (1º de junho de 2004), 53-60; Julia Hatchkiss, "Strawing Part-Time Employment among Workers with Disabilities," *Economic Review* 99, n. 3 (julho de 2004), 25-42; "Entry Point: Interns Top 400 in Seventh Year," *Scientist* 301, n. 5637 (29 de agosto, 2003), 1195; Kelly Butler, "Ten Million Ways to Fill the Talent

- Gap, *Employee Benefit News* 21, n. 3 (março de 2007): 22-24.
49. "As ADA Turns 20, Harris Interactive Survey Finds Lifestyle and Economic Gaps Still Remain between Americans with and without Disabilities," Kessler Foundation and National Organization on Disability (press release), 26 de julho de 2010.
50. Christopher Reynolds, "Boomers Act II," *American Demographics* 27, n. 8 (outubro de 2005): 10-12; Theresa Minton-Bernold, "Senior Forum Explores Ways to Keep Aging Workforce Working," *HR Magazine* 48, n. 10 (outubro de 2003): 30; Cary Foster, "Retiring Retirees among 2008's Top Recruiting Trends," *Employee Benefit News* (8 de janeiro de 2008): 5.
51. Janice Rosenberg, "Dual Career Couples Face Expansive Choices," *Bankrate.com* (2 de julho de 2007); Erin White, "Help, Incessant Pay Patterns of Relocated Workers," *Wall Street Journal* 251, n. 70 (25 de março de 2008): D4.

Apêndice



©Diana Ong, Fotossearch

Desenvolvimento pessoal da carreira

Uma vez que provavelmente você gasta mais tempo trabalhando ao longo da vida do que fazendo qualquer outra coisa, faz sentido planejar sua carreira. Há inúmeras formas de um empregador contribuir para o desenvolvimento da carreira do funcionário e, ao mesmo tempo, atender às necessidades de recursos humanos da empresa. Embora as empresas sejam uma força positiva no processo de desenvolvimento, a responsabilidade pelo crescimento profissional ainda recai sobre o indivíduo. Afinal, é provável que sua carreira tenha começado e continuará depois de um período de trabalho em uma organização específica. Para ajudá-lo, como estudante e futuro funcionário, a atingir seus objetivos de carreira, este Apêndice fornece algumas informações básicas para seu desenvolvimento pessoal e tomada de decisões.

Desenvolvendo competências

Planejar a carreira envolve mais do que simplesmente adquirir conhecimentos e habilidades para um trabalho específico. O *know-how* para um emprego é essencial, mas também é necessário desenvolver outras habilidades para ser bem-sucedido como funcionário. Para ter sucesso como gerente, você ainda deve adquirir habilidades de nível superior nas áreas de comunicação, gestão do tempo, automotivação, relacionamento interpessoal e liderança.

Centenas de livros de autoajuda e revistas profissionais têm sido escritos sobre esses temas ou contêm artigos sobre eles. Além disso, estão disponíveis inúmeras oportunidades para participar de *workshops* que, muitas vezes, são patrocinados por empregadores.¹ Por exemplo, as indicações das competências básicas para uma gestão bem-sucedida da carreira estão listadas no box Destaques na GRH 7 e mostram as competências que os candidatos devem ter para embarcar em uma carreira em qualquer área.

Escolhendo uma carreira

Muitos anos atrás, quando o especialista em gestão Peter Drucker foi questionado sobre as escolhas de carreira, ele disse: "A probabilidade de que a escolha do primeiro emprego que você fez tenha sido correta para você é de, aproximadamente, uma em um milhão. Se você decidir que sua primeira opção é a correta, é provável que você seja, simplesmente, preguiçoso."² As implicações dessa declaração ainda são verdadeiras na atualidade. Muitas vezes você tem de pesquisar muito e mudar para encontrar uma carreira que seja psicologicamente e financeiramente gratificante. De acordo com o Bureau of Labor Statistics (BLS), serviços de educação, de saúde e serviços profissionais e de negócios representam os segmentos de mercado com a mais forte empregabilidade projetada até 2016. Segundo as projeções, esses segmentos crescerão duas vezes mais rápido que a economia em geral. Espera-se que os segmentos de tecnologia da informação, lazer e hospitalidade, transporte e arreamanento também cresçam mais rápido do que a média.

Uso dos recursos disponíveis

Uma variedade de recursos está disponível para ajudar no processo de escolha de uma carreira gratificante. Coneslhores em faculdades e universidades, bem como aqueles em empresas privadas, estão capacitados a ajudar as pessoas

7

DESTAQUES NA GRH

As sete competências na carreira

A seguir estão relacionadas as competências que as pessoas devem ter de acordo com uma ampla gama de empregadores pesquisados pela Workforce Capital Partners, organização de *Connecticut* estabelecida pelo *Workforce Investment Act* de 1998. A tremina e necessária.

- Habilidades básicas**
 - Compreender, explicar e analisar as informações
 - Interpretar o significado do material escrito
 - Executar todas as funções básicas de matemática com números inteiros, decimais e frações
 - Interpretar e resolver equações algébricas, usar a matemática no mundo dos negócios, ou seja, calcular descontos e
 - Criar e usar tabelas e gráficos e integrar informações de várias fontes
 - Empregar habilidades da escrita básica e para negócios, incluindo a precisão de ortografia, pontuação e gramática, bem como a capacidade de elaborar cartas comerciais, *e-mail* e outras comunicações escritas
 - Ter habilidade de comunicação oral, incluindo a capacidade de falar profissionalmente e de modo que os outros entendam
- Conhecimentos de informática**
 - Ter habilidade com o teclado
 - Ter habilidade para inserção de dados em geral
 - Ter habilidade para utilizar um sistema operacional
 - Compreender e usar a terminologia de informática adequadamente
 - Conectar-se à internet ou a um serviço *on-line*
 - Usar *e-mail* (escrever, recuperar, ler, responder de maneira profissional)
- Serviços ao cliente**
 - Abordar os clientes de modo adequado, seja pessoalmente, seja por telefone, por *e-mail* ou por outros meios
 - Identificar as necessidades dos clientes ao coletar informações, verificando o conhecimento do cliente sobre produtos/serviços
 - Fornecer informações precisas e oportunas de forma cortês, incluindo responder aos comentários e perguntas dos clientes
 - Lidar calmamente com os clientes "difíceis" ou descontentes
 - Trabalhar em equipe
 - Resolver os problemas dos clientes e saber quando levar um problema ao gerente
- Habilidades para resolução de problemas e tomada de decisões**
 - Ler e seguir as instruções de várias etapas
 - Aprender e raciocinar de forma criativa
 - Tomar decisões apropriadas e razoáveis
 - Priorizar a carga de trabalho
 - Fazer perguntas pertinentes
- Habilidades interpessoais**

Indivíduos com essa competência podem

 - Trabalhar sem supervisão
 - Trabalhar bem com pessoas de diversas origens culturais
 - Desenvolver e manter relações de grupo produtivas
 - Cooperar com os outros e aceitar supervisão

As sete competências na carreira (continuação)

- Qualidades pessoais**
 - Ter uma atitude positiva, de "posso fazer"
 - Ter iniciativa própria
 - Chegar na hora certa e não sair mais cedo
 - Entender a cultura do local de trabalho e conseguir se adaptar a ela
 - Conseguir controlar explosões emocionais
 - Demonstrar flexibilidade e adaptabilidade
 - Demonstrar autogestão e confiabilidade
 - Usar vestimenta adequada
 - Demonstrar honestidade e integridade
 - Saber lidar com impedimentos à contratação, como abuso de substâncias ilícitas e toxicod dependência, necessidade de cuidar de filhos, transporte ou envolvimento com a justiça criminal
- Aspectos relevantes na busca de emprego**
 - Elaborar currículo atualizado, preciso e personalizado para cada vaga, usando palavras-chave do anúncio e listando as realizações; o currículo deve apresentar ortografia exata e correção gramatical, palavras de ação, espaço em branco apropriado, itens (não pode haver parágrafos); nome apropriado no endereço de *e-mail* e mensagem de voz adequada no telefone
 - Elaborar carta de apresentação
 - Apresentar lista atualizada de referências profissionais
 - Vestir-se para a entrevista com a ideia de "vestido para o sucesso"
 - Apresentar comprovante de conclusão de curso e todos os certificados obtidos
 - Elaborar pelo menos uma experiência de aprendizagem em contexto de trabalho obtida por meio de estágio (remunerado ou não); um emprego; uma experiência de trabalho com classificação de habilidade dada pelo supervisor, além de cartas de referência

Fonte: *Capital Workforce Partners*

a avaliar suas aptidões, habilidades, interesses e valores que dizem respeito à escolha da carreira. Serviços de busca de empregos e centros de educação continuada oferecem algum tipo de assistência no planejamento da carreira. Além de esboçar aspectos relacionados às carreiras, a maioria deles oferece ajuda na elaboração de currículo, na preparação para entrevistas, bem como oferecem assistência para conseguir emprego. Pesquisar na internet também é uma ótima maneira de impulsionar o seu planejamento de carreira. Por exemplo, nos Estados Unidos, o *site* de planejamento de carreira *About.com* contém informações valiosas que podem ajudar no início. A maioria dos *sites* de anúncio de empregos, incluindo *Monster* e *CareerBuilder*, contém informações gratuitas sobre carreiras também.



Precisão na autoavaliação

O desenvolvimento de uma carreira de sucesso depende, em parte, da capacidade do indivíduo de realizar uma autoavaliação precisa. Quando você faz uma autoavaliação, é preciso considerar fatores pessoalmente importantes para você. Os fatores internos mais importantes são seus interesses, sua aptidão acadêmica e realizações, suas aptidões e

Observação em contexto de trabalho é o processo de observar alguém em seu ambiente de trabalho para entender melhor o que a pessoa faz. Geralmente isso é feito por algumas horas ou durante metade do dia. A internet pode ser uma maneira de fazer uma visita virtual para observar os profissionais. O Virtualjobshadow.com, por exemplo, é um site no qual você pode assistir aos profissionais, em cerca de 100 carreiras diferentes, explicando aspectos de seus trabalhos. O site também contém informações sobre remuneração e perspectivas da profissão, as necessidades educacionais e uma função de busca que mostra as faculdades que oferecem a formação adequada para a profissão. As pessoas que pagam por uma assinatura para acessar o site podem fazer perguntas aos profissionais. Como explicamos anteriormente neste capítulo, os estágios podem ser uma ótima maneira de "fazer uma experiência" em uma área profissional específica, como também é o caso do voluntariado. Verifique com o seu conselheiro na faculdade e nos centros de recolocação possibilidades como essas.

Avaliando oportunidades de emprego de longo prazo

Ao escolher uma carreira, você deve tentar determinar as prováveis oportunidades de longo prazo nas áreas em que você está considerando ingressar. O Department of Labor's O*Net, que discutimos no Capítulo 4, apresenta informações abrangentes sobre centenas de postos de trabalho, formação necessária, tipos de pessoas que gostam de exercer determinadas profissões, condições de trabalho que os profissionais enfrentam, salários que ganham e perspectivas de emprego associadas ao trabalho. A informação é gratuita e deve ser o primeiro passo de pesquisa para quem está pensando em seguir determinada carreira. Muitas bibliotecas disponibilizam publicações que fornecem detalhes sobre empregos e carreiras. Outras fontes *on-line* incluem o American Career Info Net, patrocinado pelo governo dos Estados Unidos. O site oferece informações demográficas e sobre o mercado de trabalho nos níveis local, estadual e nacional. A maioria dos quadros de oferta de empregos fornece informações semelhantes.

Selecionando um empregador

Uma vez que um indivíduo tenha escolhido a carreira, mesmo que apenas temporariamente, o próximo passo é decidir onde trabalhar. A escolha do empregador pode ser baseada principalmente na localização, na disponibilidade imediata de uma vaga, no salário inicial ou em outras considerações básicas. Douglas Hall propõe que as pessoas escolham uma organização com base na cultura organizacional e em como ela parece atender as suas necessidades. Segundo Hall, as pessoas com necessidades elevadas de realização são mais propensas a escolher organizações mais agressivas e orientadas para conquistas. Pessoas direcionadas pelo poder são mais propensas a escolher organizações com clima receptivo, de influência, para o prestígio. Pessoas que gostam de afiliação tendem a escolher organizações orientadas para o poder caloroso, amigável. Sabemos que as pessoas cujas necessidades se encaixam com a cultura de uma organização sentem-se mais recompensadas e estão mais satisfeitas do que as que não se adaptam tão bem; por isso, é natural pensar que a adaptação também é um fator importante na escolha da organização em que se deseja trabalhar.⁶

Saber algo sobre o empregador e o segmento de mercado em que atua pode dar-lhe uma vantagem competitiva em termos de conseguir uma entrevista, obter um emprego e negociar um bom salário. Indivíduos diretores de empresas que oferecem informações sobre organizações públicas e privadas estão disponíveis. O site Hoover's.com é uma fonte *on-line*. Os sites corporativos são outra fonte. Muitas vezes, nas abas "Investidores" ou "Mídia", você pode encontrar *press releases* divulgados pelas empresas nas quais você está interessado. Essas publicações, com frequência, destacam as iniciativas que as empresas estão buscando e os ramos que seus negócios estão tomando. Publicações profissionais sobre negócios e indústria também são boas fontes. Uma simples pesquisa no Google sobre uma empresa, pode revelar em uma grande quantidade de informações.

Uma vez que você conseguiu uma entrevista, tem a oportunidade de saber mais sobre o empregador, incluindo o tipo de pessoas que trabalham na empresa, a cultura corporativa, os benefícios, e assim por diante. Se a empresa oferecer-lhe um emprego, um site como o salary.com pode ajudar você a determinar se a oferta é apropriada. A calculadora de custo de vida do site CNNMoney.com intitulada "O que posso comprar com meu salário em outra cidade?" pode ajudar você a descobrir se é viável, monetariamente, mudar-se por causa do trabalho. O box Destaques na GRH 8 apresenta as perguntas que você deve fazer para si mesmo antes de aceitar uma oferta de emprego de determinada empresa.

8 DESTAQUES NA GRH
Pergunte a você mesmo
antes de aceitar uma oferta de trabalho



- Diferenciam-me um salário justo? O salário é compatível com o que as outras pessoas com o mesmo cargo estão ganhando?
- Já conheci o meu provável chefe? Ele parece ser alguém com quem eu possa ter uma boa relação de trabalho?
- O que eu sei sobre meus futuros colegas de trabalho?
- Será que vou me sentir confortável nesse ambiente?
- A cultura corporativa está alinhada com os meus valores, atitudes e objetivos?
- Posso lidar com o deslocamento diário até o local de trabalho?

Fonte: © 2011 Dawn Rosenberg McKay (http://careerplanning.about.com/). Usado com permissão de Abou Inc., que pode ser encontrado em www.abou.com. Todos os direitos reservados.

Tomando-se um empreendedor

No início do século, nenhuma discussão sobre carreira estaria completa se as oportunidades de empreendedorismo não fossem mencionadas. Ser um empreendedor, alguém que começa, organiza, gerencia e assume a responsabilidade de um negócio ou empreendimento, é um desafio pessoal que muitos preferem em vez de ser funcionários. As pequenas empresas são, em geral, administradas por empresários que aceitam riscos financeiros pessoais que envolvem o fato de ser donos de uma empresa, mas que também se beneficiam diretamente com o sucesso do negócio.⁷

Os pequenos negócios são, na verdade, grandes empregadores. Eles empregam metade de todos os trabalhadores do setor privado e são responsáveis por pouco menos da metade do total de folhas de pagamento dos Estados Unidos. Além disso, geram entre 60% a 80% dos novos empregos por ano.⁸ Alguém que está pensando em começar um pequeno negócio pode obter assistência do Small Business Administration (SBA), que aconselha e auxilia milhões de pequenas empresas. É essencial para alguém que esteja pensando em abrir uma pequena empresa obter o máximo de informação possível do SBA, de bibliotecas e organizações e de indivíduos que estão bem informados sobre o tipo de negócio que a pessoa quer iniciar. Por exemplo, um auxílio valioso pode vir de membros do Service Corps of Retired Executives (SCORE), que oferece serviços de consultoria, sob os auspícios do SBA.

Uma vez que os detalhes para organizar uma empresa estão fora do escopo deste livro, a Figura 5.A2 fornece uma visão geral das etapas básicas na criação de um novo negócio.⁹

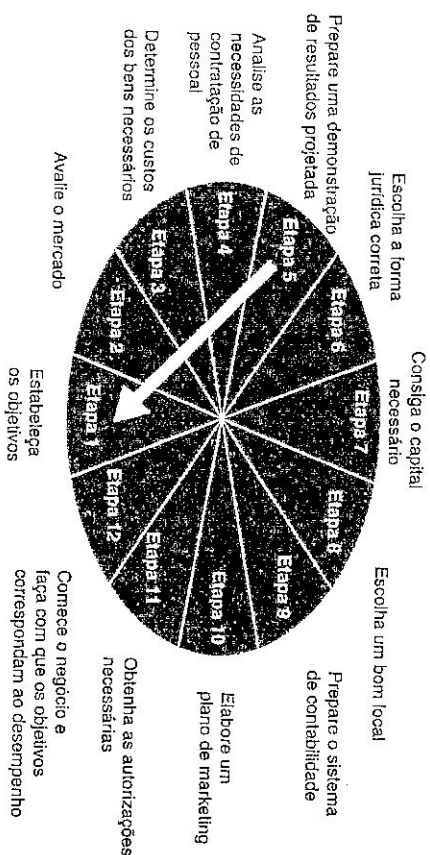
Mantendo a carreira em perspectiva

Para a maioria das pessoas, o trabalho é um fator primordial para a qualidade de vida. Ele fornece um ambiente para satisfazer praticamente toda a gama de necessidades humanas e é, portanto, um valor considerável para o indivíduo. Contudo, é aconselhável manter a carreira em perspectiva para que outras áreas importantes da vida não sejam negligenciadas.

empreendedor
 aquele que começa, organiza, gerencia e assume a responsabilidade de ter uma empresa ou empreendimento

FIJAMA 5A2

Doze passos para iniciar um novo negócio



Fonte: DA QUINN/CIWA/DMC/BLOCK, Business in a Changing World, 3E. © 1993 South-Western, parte da Cengage Learning, Inc. Reproduzido com permissão, www.cengage.com/permissions.

Desenvolvendo interesses fora do ambiente de trabalho

A satisfação de uma pessoa com a vida é produto de muitas forças. Infelizmente, quando as pessoas se queixam de não haver um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, muitas vezes o problema não é muito trabalho, mas pouca "vida", de acordo com Randall Craig, da Pinerree Advisors, consultoria de estratégia de recursos humanos. 10 Alguns dos ingredientes mais importantes da "vida" são: a saúde física, o bem-estar emocional, a segurança financeira, as relações interpessoais harmoniosas, ficar livre do excesso de estresse e alcançar os objetivos. Ainda que uma carreira possa fornecer um pouco da satisfação de que uma pessoa precisa, a maioria dos indivíduos acredita que é necessário voltar-se para interesses e atividades fora de suas carreiras. Atividades externas ao ambiente de trabalho não só proporcionam um alívio das responsabilidades diárias relacionadas ao emprego, mas também oferecem satisfação em áreas não relacionadas a ele. Dito isso, cabe a você decidir o que é importante e como gastar o seu tempo fora do trabalho. Sua vida é para ser vivida e é mais curta do que você imagina.

Equilibrando o casamento e/ou a vida em família

Como já dissemos, a redefinição é um aspecto que representa grande ameaça às necessidades da família. As famílias frequentemente experimentam conflitos entre o desejo dos pais de progredir na carreira e o desejo de ficar em um lugar e criar raízes. Finalmente, muitos empregadores prestam assistência às famílias nessa área, incluindo aconselhamento sobre redefinição, em um esforço para reduzir a intensidade da dor que pode acompanhar o deslocamento.

Embora a redefinição seja uma séria ameaça para os profissionais com famílias, há outras fontes de conflito. Algumas dessas fontes incluem: o número de horas que uma pessoa deve trabalhar por semana, a frequência com que precisa fazer horas extras e a frequência e irregularidade do trabalho por turnos. Se um funcionário está experimentando ambiguidade e/ou conflito em relação a seu papel no ambiente de trabalho, o baixo nível de apoio da supervisão ou a decepção em virtude de expectativas profissionais não satisfeitas podem afetar a sua vida familiar. Outras fontes de

conflito incluem a necessidade de despendar uma quantidade grande de tempo com os membros da família, seja para cuidar de crianças, seja para cuidar de idosos ou do cônjuge. Os diferentes modelos de emprego em uma família e a dissimilaridade no direcionamento das carreiras de um casal também são comuns e podem representar um preço alto demais a ser pago pelos funcionários.

Atualmente, vários empregadores estão fazendo mais para ajudar seus funcionários a lidar com esses problemas por meio de opções alternativas de trabalho. Muitos funcionários estão à procura de empresas que tenham políticas favoráveis à família. A revista *Working Mother* publica anualmente uma pesquisa com as 100 maiores empresas dos Estados Unidos para pais que trabalham. Entenda que "para ser um sucesso no mundo dos negócios é necessário muito trabalho, longas jornadas, esforço persistente e atenção constante... O problema é dar a cada um dos lados o que lhe é devido e não negligenciar o outro lado". 11

Planejando a aposentadoria

Embora você possa ter muitos anos até a aposentadoria, nunca é cedo demais para planejá-la. Aos 20 anos vai querer começar uma poupança e talvez tenha de pagar o crédito estudantil. Conforme você envelhecer, seus objetivos provavelmente mudarão. Talvez deseje comprar um imóvel e, para isso, precisará de dinheiro para arcar com o valor da entrada. Independentemente da fase da vida em que está, nunca deve negligenciar a necessidade de poupar para a aposentadoria ao longo dos anos de trabalho. Uma pequena quantia de dinheiro poupada desde cedo, aliada aos juros compostos ao longo dos anos, pode chegar a milhões de dólares. Mas se esperar demais, terá de economizar muito dinheiro para acumular o mesmo valor.

Seu empregador pode ajudá-lo com alguns aspectos do planejamento da aposentadoria, fornecendo-lhe informações sobre os benefícios fiscais concedidos ao empregador em relação aos impostos e planos de poupança individuais. Embora os programas de pré-aposentadoria patrocinados pelo empregador possam ser úteis (como vemos no Capítulo 11), o planejamento para sua própria aposentadoria depende de você. Você quer viajar, morar em outro estado ou país? Que tipo de aposentadoria seu cônjuge imagina? Quanto dinheiro exigirá? Seu empregador não será capaz de responder a essas perguntas. No entanto, ler sobre o assunto e levá-lo a sério enquanto ainda é jovem, fará com que você seja capaz de responder a essas questões por si mesmo. O planejamento antecipado vai ajudá-lo a definir o cenário para uma aposentadoria saudável e satisfatória, o mais livre possível de preocupações — especialmente das preocupações que poderiam ter sido evitadas se você tivesse dado alguns passos mais cedo na vida.

Termos-chave

- empregador
- entrevista informativa
- observações em contexto de trabalho

Notas e referências

1. Uma seleção de publicações de autoajuda sobre variados tópicos pode ser encontrada em qualquer livreria. As livrerias de faculdades ou universidades normalmente têm uma grande variedade dessas obras à venda. Uma delas é o livro de Paul D. Trierer, *Do What You Are: Discover the Perfect Career for You through the Science of Personality Type*.
2. Mary Harrington Hall, "A Conversation with Peter Dinkler," *Psychology Today* (março de 1968): 22.
3. E. K. Strong Jr., da Stanford University, foi pioneiro na mensuração dos interesses, desde o início dos anos 1920 até seu falecimento em 1963. A partir de então, seu trabalho tem sido realizado pela equipe do Measurement Research Center da University of Minnesota. O Strong Interest Inventory é distribuído pela Consulting Psychologists Press, Inc. para pessoas qualificadas, sob licença exclusiva da Stanford University Press.
4. Gary D. Gottfredson e John L. Holland, *Dictionary of Holland Occupational Codes* (Lutz, FL: Psychological Assessment Resources, de-

- zembro de 1995); Derek Parke, "The Skills Shortage: Making Headway, but No Easy Answers," *Manufacturers' Monthly* (setembro de 2007).
5. David Lubinski, Camilla P. Benbow e Jennifer Ryan, "Stability of Vocational Interests among the Intellectually Gifted from Adolescence to Adulthood: A 15-Year Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology* 80, n. 1 (fevereiro de 1995): 196-200; Hope Sam- born, "Let Clark Left Jaw," *ABA Journal* 92, n. 7 (julho de 2006): 58.
6. Douglas T. Hall e Jonathan E. Mass, "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employers Adapt," *Organizational Dynamics* 26, n. 3 (inverno de 1998): 22-37. Consultar também Douglas T. Hall, *The Career Is Dead, Long Live the Career: A Relational Approach to Careers* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996); Douglas T. Hall, "Protean Careers of the 21st Century," *Academy of Management Executive* 10, n. 4 (1996): 8-16; Douglas T. Hall and Associates, *Career Development in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996); Yue-Vah Chey e Bernard Arye, "The Moderating Influence of Career Growth Opportunities on Career Orientation and Work Attitudes: Evidence of the Protean Career Via In-Sample," *Journal of Organizational Behavior* 20, n. 5 (setembro de 1999): 613-23.
7. Julie Rose, "The New Risk Takers," *Fortune Small Business* 12, n. 2 (março de 2002): 28-34; Jack Howard, "Balancing Conflicts of Interest When Employing Spouses," *Employee Responsibilities & Rights* 20, n. 1 (março de 2006): 29-43.
8. U.S. Bureau of the Census; pesquisa de apoio financiada por Joel Pogoda e Company (Research Summary #211); U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, Current Population Survey, U.S. Department of Commerce, International Trade Administration.
9. Para informações sobre como iniciar um negócio, o leitor interessado pode consultar: Bob Adams, *Adams Services: Small Business Startup* (Hoboken, MA: Adams Media Corporation, 1996); Linda Pinson e Jerry Jinet, *Anatomy of a Business Plan: Starting Smart, Building a Business and Securing Your Company's Future* (Chicago: Upstart, 1996); Kenneth Cook, *AMA Complete Guide to Strategic Planning for Small Business* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1995); Pissella, Y. Huff, *101 Best Small Businesses for Women* (Rocklin, CA: Prima, 1996); Constance Jones, *The 220 Best Franchises to Buy: The Sourcebook for Evaluating the Best Franchise Opportunities* (Nova York: Barron Doubleday Dell, 1993).
10. Janis Eide, "Randall Craig," *Computerworld* 42, n. 26 (23 de junho de 2008): 36.
11. Christopher Caggiano, "Married... with Computers," *Inc.* 17, n. 6 (maio de 1995): 68-76; Sue Sheltonberger, "Sustaining a Marriage When Job Demands Seem to Be Endless," *The Wall Street Journal* (8 de dezembro de 1999). B1; Johan A. Turner, "Work Options for Older Americans: Employee Benefits for the Era of Living Longer," *Benefit Quarterly* 24, n. 3, (2008): 20-25.