

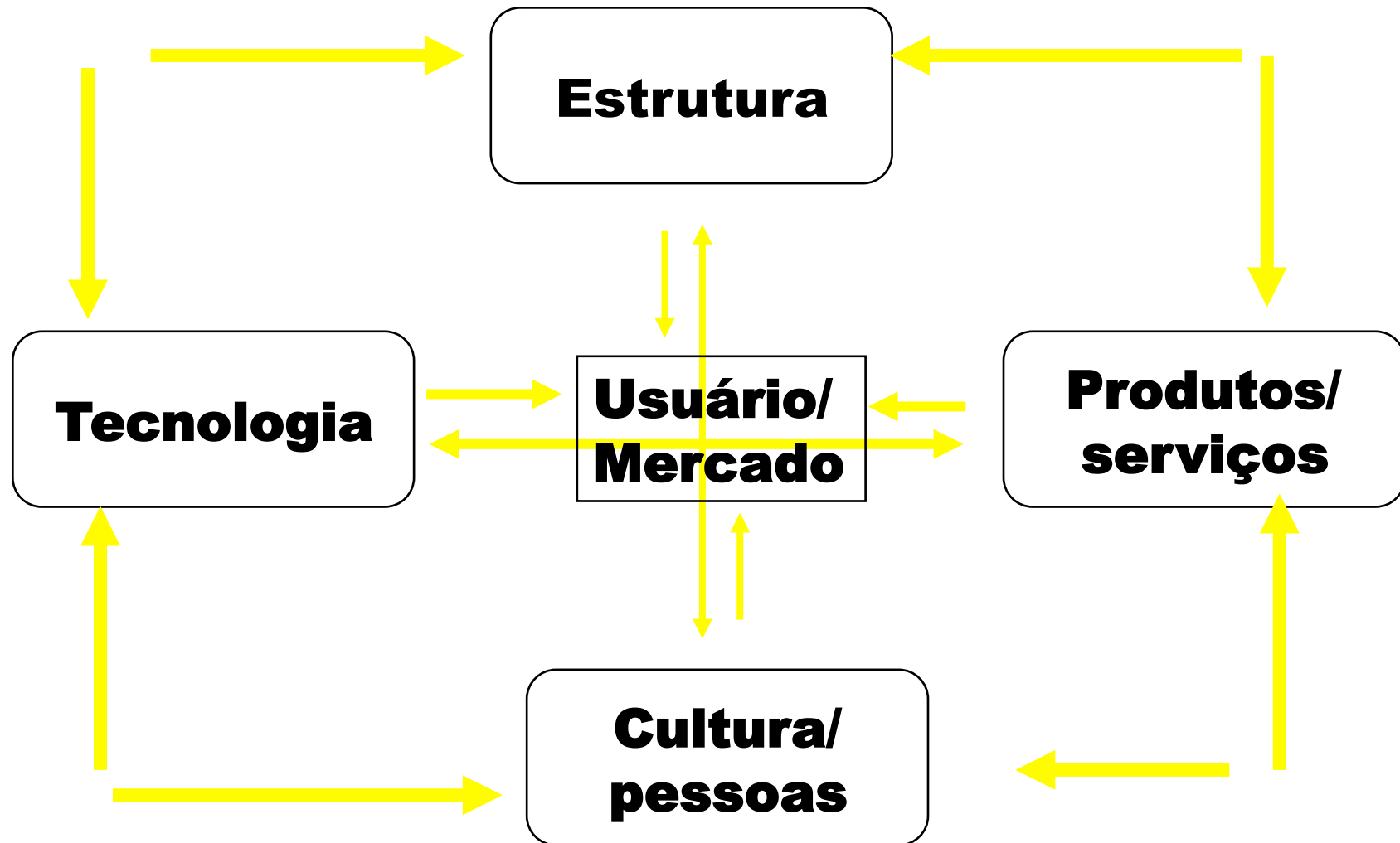
# GESTÃO DE PESSOAS



Prof. Itair Pereira da Silva  
[itairpereira@gmail.com](mailto:itairpereira@gmail.com)

# **RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E TREINAMENTO**

# PROCESSOS INTEGRADOS



# **Gestão de Pessoas**

**São as políticas e as práticas definidas por uma organização que orientam o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.**

- **Toda pessoa que ocupa cargo de chefia é um GERENTE DE PESSOAS, pois está envolvido em atividades, tais como:**

**recrutamento, seleção, treinamento, avaliação do desempenho dos funcionários, motivação, eficácia organizacional, entre outros.**

**A gestão de pessoas contribui para:**

- 1. Alcançar os objetivos organizacionais;**
- 2. Garantir a competitividade;**
- 3. Assegurar funcionários competentes/  
treinados;**
- 4. Aumentar a satisfação dos funcionários;**
- 5. Manter a qualidade de vida no trabalho;**
- 6. Administrar as mudanças;**
- 7. Manter os valores e o comportamento de  
responsabilidade social.**

# **05 SUBSISTEMAS de GESTÃO DE PESSOAS** (Chiavenato, 2008; Gil, 2001):

- ❖ **Agregação;**
- ❖ **Aplicação;**
- ❖ **Manutenção;**
- ❖ **Desenvolvimento e**
- ❖ **Monitoramento:**

## **05 SUBSISTEMAS de GESTÃO DE PESSOAS**

**❖ Agregar: são os processos de recrutar e selecionar pessoas, mas também adaptá-los a organização.**

**❖ Aplicação: são os processos de análise e descrição de cargos e gestão do desempenho.**

**❖ Manutenção: são os processos utilizados para incentivar e satisfazer as pessoas. Incluem remunerações, benefícios, recompensas, bonificação, mas também a qualidade de vida no ambiente de trabalho.**



❖ **Desenvolvimento:** são os processos de treinar e capacitar as pessoas para atuar de forma competente. Incluem programas de treinamento e desenvolvimento de carreiras.

❖ **Monitoramento:** são os processos de acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificação de resultados.

# RECRUTAMENTO & SELEÇÃO DE TALENTOS

**MERCADO DE TRABALHO – vagas  
oferecidas pelas organizações**

***VERSUS***

**M E R C A D O D E R E C U R S O S  
HUMANOS - candidatos**

# **ETAPAS PROCESSO SELETIVO**

- ❖ **REQUISICÃO DO GERENTE DO SETOR;**
- ❖ **LEVANTAMENTO DO PERFIL;**
- ❖ **RECRUTAMENTO;**
- ❖ **TRIAGEM;**
- ❖ **ENTREVISTAS;**
- ❖ **TÉCNICAS DE SELEÇÃO INDIVIDUAL OU GRUPAL;**
- ❖ **PROCESSO DE ESCOLHA;**
- ❖ **PREPARAÇÃO PARA ADMISSÃO;**
- ❖ **ADMISSÃO**

# **RECRUTAMENTO**

**\* É um processo de comunicação: divulga a vaga e atrai talentos**

## **TIPOS DE RECRUTAMENTO:**

- Interno ( Carreira/Bco de Talentos**
- Externo (anúncio jornal, rádio, TV)**
- Misto**
- on-line**

## **QUEM SELECIONA**

- **O GESTOR ou gerente ou supervisor imediato – e os Recursos Humanos? É um órgão de suporte à gestão de pessoas;**
- **É uma função e uma responsabilidade de quem gerencia o setor;**
- **Os técnicos em seleção, seja interno ou externo à organização, pode encaminhar o processo COM o gerente, mas não pelo gerente.**

## **A Seleção Pode:**

- **Aumentar ou diminuir a rotatividade;**
- **Interferir na motivação (contratados e antigos trabalhadores);**
- **Elevar ou diminuir o nível de capacidades dos trabalhadores;**
- **Solucionar ou acirrar conflitos;**
- **Contribuir ou não com o desenvolvimento do departamento;**
- **Otimizar ou diminuir o grau de motivação no setor.**

- **RECRUTAMENTO INTERNO/  
VANTAGENS:**
  1. **Traz economia para a organização;**
  2. **Desenvolve os funcionários;**
  3. **Gera confiança na organização;**
  4. **É rápido;**
  5. **Estimula a motivação.**



- **RECRUTAMENTO INTERNO/  
DESVANTAGENS:**
  - 1. Desmotiva os funcionários que não foram promovidos;**
  - 2. Mantém os mesmos valores organizacionais;**
  - 3. Facilita a promoção de pessoas não capacitadas para o cargo.**

- **RECRUTAMENTO EXTERNO/  
VANTAGENS:**
  - 1. Traz inovação;**
  - 2. Aproveita a experiência do candidato em outras empresas;**
  - 3. Renova e enriquece a gestão de pessoas;**
  - 4. Renova a cultura organizacional.**

- **RECRUTAMENTO EXTERNO/  
DESVANTAGENS:**

- 1. Processo demorado;**
- 2. É mais caro, envolve gastos de recrutamento;**
- 3. É pouco seguro;**
- 4. Pode gerar conflitos internos no setor;**
- 5. Pode gerar desmotivação.**

## **FONTES DE RECRUTAMENTO:**

- **Anúncios em jornais e revistas,**
- **Agências de recrutamento,**
- **Contatos com escolas,**
- **Faculdades,**
- **Cartazes ou anúncios em locais visíveis,**
- **Indicação de funcionário,**
- **Consulta em banco de dados,**
- **Internet, intranet, programas de *trainees*, promoção.**

# SELEÇÃO

**\* Atividade de escolha, classificação, decisão**

**\* Comparação: Perfil da Vaga X Candidatos**

**\* Envolve a identificação de características pessoais:**

- Execução da tarefa (Aptidão)**
- Interdependência com outras tarefas**
- Interdependência com outras pessoas**

# **TÉCNICAS DE SELEÇÃO**

**\* Devem ser confiáveis e rápidas;**

**1a – Entrevista (aberta e diretiva);**

**2a - Provas de conhecimento;**

**3a - Teste Psicométrico**

**4a - Teste de Personalidade**

**5a - Técnicas de Simulação**

- **MODELO DE COLOCAÇÃO:** uma vaga para um candidato.
- **MODELO DE SELEÇÃO:** vários candidatos para uma vaga.
- **MODELO DE CLASSIFICAÇÃO:** vários candidatos para várias vagas.

**DESENVOLVIMENTO DAS  
PESSOAS**

**-**

**TREINAMENTO**



↳ Transmissão de conhecimentos específicos relacionados ao trabalho, atitudes frente aos aspectos da organização, da tarefa do ambiente e desenvolvimento de habilidades (Chiavenato, 1997).

↳ “Meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização” (Gil, 1994:63).

↳ Aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, funções ou habilidades que resultam em melhoria do desempenho no trabalho (Goldstein, 1991).

# Objetivos Gerais

- Preparar para a execução de tarefas;
- Possibilitar o crescimento profissional;
- Modificar as atitudes.

# Etapas do Treinamento

- 1ª) Levantamento de necessidades;
- 2ª) Programação e Planejamento;
- 3ª) Execução;
- 4ª) Avaliação.

# *Levantamento de Necessidades*

↪ Diagnóstico da situação;

↪ Ligado ao cargos;

Requisitos      -      Habilidades      =      Necessidades  
do Cargo              do ocupante              de Treinamento

↪ Níveis de análise: cargo, funções e tarefas.

↪ Meios Utilizados (técnicas em grupo, grupo focal, obs, solicitações, testes, questionários, modificação do trab., entrev. de desligamento, relatórios);

## Programação & Planejamento

↳ Objetivos claros, expressando comportamentos concretos e observáveis;

↳ Objetivos relacionados aos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes;

↳ Modalidades: Clientela, Finalidade, Momento, Local.

# Execução do Treinamento

- ↪ Depende da relação: Instrutor X Aprendiz
- ↪ Adequação do programa;
- ↪ Qualidade do material;
- ↪ Cooperação dos chefes e dirigentes;
- ↪ Qualidade e preparo dos instrutores;
- ↪ Qualidade/Homogeneidade dos aprendizes;
- ↪ Apoio administrativo.

# Avaliação do Treinamento

↳ Etapa muito importante pois alimenta o sistema;

↳ Deve ser feita antes, durante e depois da execução do treinamento;

- **TÉCNICAS APLICADAS EM TREINAMENTO:**
  1. **Treinamento externos: vídeos, palestras, seminários, workshops, aulas expositivas, jogos empresariais, estudo de caso, desenvolvimento equipe/gerentes, simulação;**
  2. **Educação à distância;**
  3. **Teleconferência;**
  4. **Desenvolvimento organizacional;**
  5. **Coaching: condução ativa entre superior e funcionário que orienta e acompanha;**
  6. **Mentoring: orientador designado para orientar e acompanhar um funcionário.**