

1. Aula 2

1.1. Planejamento de Recursos Humanos

O planejamento de Recursos Humanos é a garantia de que a empresa possui recursos, na quantidade de mão-de-obra, para suprir as necessidades, sem deixar lacunas nos serviços oferecidos. Assim, a empresa pode comprovar a capacitação de concluir as tarefas necessárias para a realização de tarefas organizacionais.

Os três principais passos para realizar o Planejamento de Recursos Humanos são:

- **Avaliação de Recursos**

Primeiramente, a empresa deve analisar os cargos, para dessa forma, definir cargos no interior da Organização, assim como o comportamento necessário para desempenhá-los.

Através das informações coletadas permite-se elaborar:

- Uma descrição do cargo por escrito, declarando o que o ocupante do cargo realiza, além de como e porque realiza;

- Uma especificação do cargo que formula o mínimo de conhecimento, aptidões e habilidades que um trabalhador precisa possuir para desempenhar o cargo com sucesso.

- **Avaliação das necessidades futuras de recursos humanos**

As necessidades de Recursos Humanos são interligadas com os objetivos e estratégias da empresa e também com a demanda pelos produtos e/ou serviços da organização e de seus níveis de produtividade.

- **Desenvolvimento de um programa para satisfazer as necessidades futuras de recursos humanos**

Após avaliação das capacidades correntes e as necessidades futuras, a administração está em condições de estipular as necessidades e carências de cada área, assim, saberá quais os setores deverá alocar mais



peçoal. Em seguida, é possível desenvolver um programa para adequar essas estimativas às previsões de suprimento futuro de mão-de-obra.

1.2. Recrutamento de Pessoas

O Recrutamento de pessoas é extremamente importante na gestão de pessoas.

Ele pode ser dividido em dois tipos de Recrutamentos:

- **Recrutamento Interno**

Recrutamento Interno é preencher uma vaga, realocando um funcionário que já trabalha na empresa. Esse recrutamento pode ser através de funcionários: promovidos (movimentação vertical, quando o funcionário sobe de função); transferidos (movimentação horizontal, quando o funcionário é transferido de uma função para outra) ou transferidos com promoção (movimentação diagonal, quando o funcionário sob de cargo de função).

Vantagens:

- Mais econômico;
- Mais rápido;
- Fonte de motivação para os empregados;
- Aproveita os investimentos da empresa de treinamento do pessoal.

Desvantagens:

- Só pode ser efetuado quando o candidato interno a uma substituição tenha efetivamente condições de, no mínimo, igualar-se, em curto prazo, ao antigo ocupante do cargo;
- Pode gerar um conflito de interesses;
- Limitação da criatividade e visão de mercado.

- **Recrutamento Externo**

Recrutamento Externo é o preenchimento de uma vaga através da contratação, usando recursos de fora da empresa, ou seja, contratação de novo pessoal.

Vantagens:

- Traz “sangue novo” e experiências novas para a organização;
- Renova e enriquece os recursos humanos da organização;
- Aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

Desvantagens:

- É geralmente mais demorado do que o recrutamento interno;
- É mais caro e exige inversões e despesas imediatas;

- Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno, pois os candidatos externos são desconhecidos;
- Frustra o pessoal interno que visualiza barreiras para seu crescimento profissional;
- Geralmente afeta a política salarial da empresa, influenciando as faixas salariais internas.

1.3. Fontes de Recrutamento

O Recrutamento vem a ser um conjunto de técnicas, que tem como objetivo atrair candidatos com potencial, qualificados e capazes de ocupar as vagas que a empresa disponibiliza. Assim, este processo de recrutamento é importante para a empresa, pois está diretamente ligado aos planos de crescimento e desenvolvimento da empresa.

O mercado de recursos humanos é formado por dois tipos de candidatos:

- Empregados (trabalhando em alguma empresa) que se dividem em:
 - Reais (que estão procurando emprego);
 - Potenciais (que estão interessados em procurar emprego).
- Candidatos disponíveis (desempregados).



1.4. Seleção de Recrutados

Quando a empresa necessita preencher uma vaga, para melhor funcionamento da organização, visando resultados positivos, ela realiza um processo de seleção, onde a organização escolhe o candidato que melhor se enquadra com a vaga, atendendo os critérios e as especificações necessárias.

A Seleção também pode ser vista como um processo de comparação, pois a empresa compara o perfil do candidato com o nível do cargo, antes de aprovado ou reprovado. Uma vez realizado a comparação, pode surgir resultados em que há mais de um candidato para a mesma vaga. Como o órgão que realiza a seleção é somente uma prestadora de serviços, cabe ao setor pedinte tomar a decisão de quem vai conquistar a vaga.

Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe) e a função Staff (prestação de serviços pelo órgão especializado).

Como processo de decisão, a seleção de pessoal comporta três modelos de tratamento:

- **Modelo de colocação**

Quando não inclui a categoria de rejeição. Ou seja, há uma vaga e um candidato. Quando a empresa precisa de preenchimento imediato, o candidato não pode ser rejeitado. É claro, que nesses termos deve-se analisar se o candidato possui as especializações e os critérios para a vaga.

- **Modelo de seleção**

O modelo de seleção é o mais conhecido entre as pessoas. Existem vários candidatos, e apenas uma vaga. Os candidatos são analisados para se certificar de que eles possuem os requisitos exigidos para preencher a vaga. Neste caso há duas alternativas: aprovação ou rejeição. Somente um dos candidatos pode ser aprovado no final do processo para ocupar a vaga.

- **Modelo de classificação**

O modelo de Classificação acontece quando existem vários candidatos para cada vaga, e várias vagas para cada candidato. Ou seja, é realizada uma comparação entre o candidato e os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Então, pode ocorrer duas alternativas: o candidato pode ser aprovado, e se rejeitado, passa a ser comparado para a ocupação de outro cargo. Para cada cargo a ser preenchido ocorrem vários candidatos que o disputam, sendo que apenas um deles poderá ocupa-lo, se for aprovado.

1.5. Técnicas de Seleção

1. Entrevista de seleção

- Dirigidas (com roteiro pré-estabelecido);
- Não dirigidas (sem roteiro).

2. Provas de conhecimento ou capacidade

- Gerais (cultura geral/línguas);
- Específicos (cultura profissional e conhecimento técnico).

3. Testes Psicométricos (analisam caráter de desempenho)

Baseia-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade, comparadas com parâmetros estáticos.

4. Testes de Personalidade (analisam caráter e temperamento)

- Expressivos;
- Projetivos;
- Inventários (de motivação/frustração/interesses).

5. Técnicas de Simulação (utiliza a dinâmica de grupo)

- Psicodrama;
- Dramatização.

1.6. Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta de melhoria de resultados dos Recursos Humanos da empresa. O programa de avaliação bem planejado traz benefícios a curto, médio e longos prazos para a Organização. E os beneficiários são: o indivíduo, o chefe, a organização e a comunidade.

- **Benefícios para o empresário:**

- Melhor avaliar o desempenho e comportamento do funcionário;
- Propor medidas para melhoria do padrão de desempenho e comportamento;
- Facilitar o diálogo entre empresário e funcionário a respeito de desempenho e formas de melhoria.

- **Benefícios para o funcionário:**

- O funcionário fica conhecendo os aspectos de comportamento e desempenho que a empresa mais valoriza;
- O funcionário tem conhecimento das expectativas do empresário a respeito de seu desempenho;
- O funcionário conhece os seus pontos fortes e fracos segundo o empresário;
- O funcionário tem o conhecimento das providências do empresário para a melhoria de seu desempenho (programas, treinamentos, estágios, etc.) e seus planos pessoais de melhorias.

- **Benefícios para a organização:**

- Tem condições de avaliar seu potencial humano a curto, médio e longos prazos;
- Pode identificar os empregados que necessitam de reciclagem e/ou aperfeiçoamento;
- Pode selecionar os empregados com condições de promoções ou transferências;
- Pode dinamizar sua política de recursos humanos.