

# SUMÁRIO

*Prefácio*, XI

*Explicação*, XIII

## Parte I Pressupostos básicos, 1

### **1 O eco humano nas organizações, 3**

1.1 Visões no horizonte – premissas, 5

1.2 A expressão humana nas organizações, 6

1.3 Ambiente organizacional, 13

1.4 A organização em construção, 23

1.5 Gestores: os condutores do espetáculo, 26

1.6 Liderança – a liderança do poder ou o poder da liderança,  
34

Conclusões preliminares, 42

### **2 Educação continuada, 45**

2.1 Antecedentes históricos sobre educação, trabalho e tecnologia, 46

2.2 O comportamento empresarial face à problemática educacional, 51

2.3 Perspectivas futuras para a educação, 53

**3 Administração de recursos humanos: uma contribuição ao negócio ou a simples gestão de problemas de pessoal?, 61**

3.1 Homem e trabalho, 62

3.2 Estratégias para a mudança, 67

**Parte II Fundamentação conceitual, 81**

**Introdução, 83**

**4 O que é planejamento de recursos humanos, 85**

4.1 Conceito básico, 86

4.2 Integração com o negócio e os objetivos da empresa, 87

4.3 Participação gerencial, 90

4.4 Dimensão do tempo, 92

4.5 Integração de processos, programas e atividades de recursos humanos, 94

**5 Componentes básicos do planejamento de recursos humanos, 97**

5.1 Planejamento organizacional, 98

5.2 Estrutura e descrições de cargos, 99

5.3 Cargos-chave e cargos críticos, 101

5.3.1 Características de cargos-chave e críticos, 103

5.4 Linha de sucessão, 105

5.5 Capacitação profissional (competências), 112

**6 Plano de sucessão ou inventário de sucessão, 119**

6.1 Conceito, objetivos e alternativas, 120

6.2 Avaliação de desempenho, 125

6.3 Avaliação de capacitação profissional – competências, 126

6.4 Histórico dos empregados, 130

6.5 Plano de carreira, 131

6.6 Plano de desenvolvimento – educação continuada, 134

6.7 Impactos dos planos de sucessão nos processos de recursos humanos, 137

6.8 Acompanhamento, controle e avaliação dos planos de sucessão, 140

6.9 Resultados esperados, 141

## Parte III Fundamentação técnica – fases do planejamento de recursos humanos, 143

### Introdução, 145

### 7 Planejamento empresarial – fase 1, 147

- 7.1 Planejamento estratégico empresarial – decisões estratégicas, 148
- 7.2 Planejamento estratégico para recursos humanos – decisões estratégicas, 150
- 7.3 Planos e projetos empresariais e para recursos humanos, a médio prazo, 152
- 7.4 Planejamento anual do negócio e para recursos humanos, 153
- 7.5 Acompanhamento do planejamento estratégico, 154

### 8 Planejamento estratégico para recursos humanos – fase 2, 157

- 8.1 Introdução, 158
- 8.2 Previsão de necessidades de RH requeridas pelo negócio – técnicas e instrumentos, 159
- 8.3 Análise do ambiente e do mercado de trabalho, 166
- 8.4 Análise dos recursos humanos, 172
  - 8.4.1 Informações e análises quantitativas – técnicas e instrumentos, 172
    - 8.4.1.1 Distribuição da mão de obra existente – Relatório 1, 173
    - 8.4.1.2 Distribuição dos empregados por tempo de empresa – Relatório 2, 173
    - 8.4.1.3 Distribuição dos empregados por tempo no cargo – Relatório 3, 174
    - 8.4.1.4 Distribuição dos empregados por idade – Relatório 4, 175
    - 8.4.1.5 Distribuição dos empregados por nível de escolaridade – Relatório 5, 176
    - 8.4.1.6 *Turn over* – Relatório 6, 177
    - 8.4.1.7 Quadro geral sobre remuneração, 179
  - 8.4.2 Informações e análises qualitativas – técnicas e instrumentos, 181
    - 8.4.2.1 Resultados da Avaliação de Desempenho – Relatório 7, 181
    - 8.4.2.2 Resultados da Avaliação de Capacitação Profissional (Competências), 183

8.4.3	Orientação para qualidade,	193
8.4.4	Criatividade e inovação,	195
8.4.5	Competências e seus respectivos conceitos (para consulta),	198
8.5	Histórico dos empregados e plano de carreira,	207
8.6	Identificação de cargos-chave e críticos,	212
8.7	Metodologia para elaboração dos planos de sucessão,	213
<b>9</b>	<b>Decisões estratégicas para recursos humanos – fase 3,</b>	<b>219</b>
<b>10</b>	<b>Planejamento operacional de recursos humanos – fase 4,</b>	<b>223</b>
10.1	Planejamento organizacional,	224
10.2	Planejamento de recursos humanos,	225
10.3	Colocação de recursos humanos,	225
10.4	Desenvolvimento de recursos humanos – educação continuada,	226
10.5	Compensação,	226
10.6	Avaliação de desempenho,	227
10.7	Relações trabalhistas e sindicais,	227
<b>Parte IV</b>	<b>Sistema de informações de recursos humanos – SIRH,</b>	<b>229</b>
<b>11</b>	<b>Planejamento das informações,</b>	<b>231</b>
11.1	Conceito,	232
11.2	Informação,	232
11.3	Estruturação da informação,	233
11.4	Relatórios gerenciais,	234
11.5	Modelos de relatórios,	236
	<i>Referências bibliográficas,</i>	<i>245</i>