

GESTÃO DE PESSOAS



PROJEÇÕES DAS AULAS



Gestão de Pessoas

- O que é Gestão de Pessoas?
- O Contexto da Gestão de Pessoas
- Conceito de Gestão de Pessoas
- Objetivos da Gestão de Pessoas
- Os Processos de Gestão de Pessoas
- ARH como Responsabilidade de Linha e Função de Staff



O QUE É GESTÃO DE PESSOAS? (ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS)

Refere-se as práticas e as políticas para conduzir os aspectos relacionados as pessoas no trabalho de gerenciamento:

- Contratação
- Treinamento
- Avaliação
- Remuneração
- Oferecimento de bom ambiente de trabalho



O QUE É GESTÃO DE PESSOAS? (ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS)

Entre estas práticas e políticas estão:

- Conduzir análise de cargos
- Prever necessidades de trabalho e recrutar candidatos
- Orientar e treinar novos funcionários
- Gerenciar recompensas e salários
- Avaliar desempenho
- Treinar e desenvolver
- Construir o comprometimento do funcionário



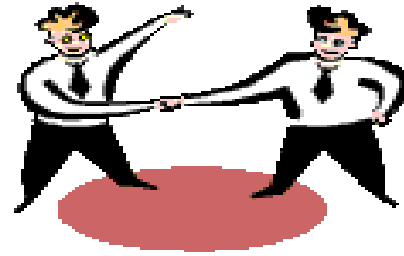
O QUE É GESTÃO DE PESSOAS? (ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS)

Por que a administração de RH é importante para todos administradores?

- Você não quer:
 - Contratar pessoa errada para o trabalho
 - Ter alto índice de rotatividade
 - Deparar com funcionário que não dão o melhor de si
 - Levar sua empresa ao tribunal
 - Ter uma empresa irregular de acordo com as leis federais e segurança no trabalho



Conceitos de RH ou de Gestão de Pessoas



1 – Função que permite a colaboração eficaz das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

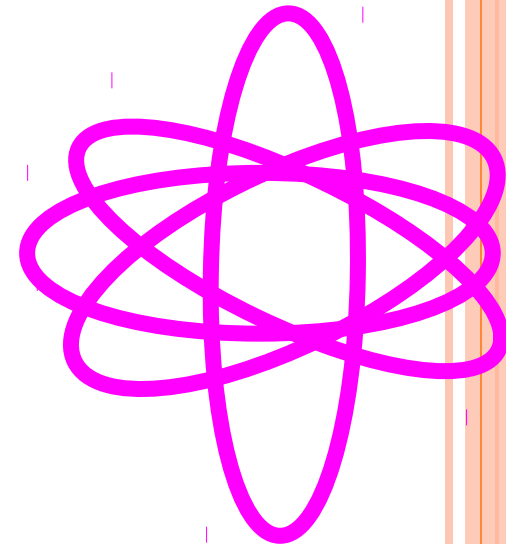
2 – “É o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho.”

(DESSLER, Gary. 1997.)



CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS

- Formado por pessoas e organizações numa relação de mútua dependência.
- As pessoas buscam nas organizações a oportunidade de alcançar seus objetivos e/ou satisfazer suas necessidades, assim como as organizações necessitam das pessoas para alcançar os seus.



Passamos boa parte de nossas vidas nas organizações e, às vezes, chegamos a confundir nossos objetivos com os objetivos organizacionais, ficando difícil fazer uma demarcação entre o comportamento das pessoas e o das organizações.

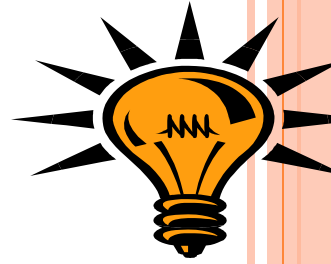


A GESTÃO DE PESSOAS

- É uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações.
- É uma área situacional pois depende:
 - Cultura
 - Estrutura organizacional
 - Características do contexto ambiental;
 - Negócio da organização
 - Tecnologia
 - Processos internos
 - e outras variáveis importantes.



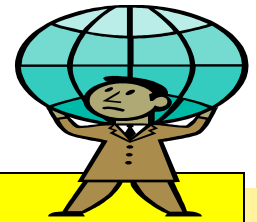
A GESTÃO DE PESSOAS



- As organizações não existem ou sobrevivem por si só; elas dependem de diversos parceiros, tais como: acionistas e investidores, empregados, fornecedores, clientes e consumidores, e que esperam um retorno justo às suas contribuições para o negócio.
- As organizações podem considerar as pessoas como recursos ou como parceiros.
- **COMO RECURSOS** = produtivos mas precisam ser administrados, são sujeitos passivos.
- **COMO PARCEIROS** = fornecedores se conhecimentos, habilidades, capacidades e inteligência próprios (capital intelectual).



Pessoas como recursos ou parceiros da organização



Pessoas como Recursos

- Empregados isolados nos cargos
- Horário rigidamente estabelecido
- Preocupação com normas e regras
- Subordinação ao chefe
- Fidelidade à organização
- Dependência da chefia
- Alienação em relação à organização
- Ênfase na especialização
- Executoras de tarefas
- Ênfase nas destrezas manuais
- Mão-de-obra

Pessoas como Parceiros

- Colaboradores agrupados em equipes
- Metas negociadas e compartilhadas
- Preocupação com resultados
- Satisfação do cliente
- Vinculação à missão e à visão
- Interdependência entre colegas
- Participação e comprometimento
- Ênfase na ética e responsabilidade
- Fornecedores de atividade
- Ênfase no conhecimento
- Inteligência e talento

Objetivos da Gestão de Pessoas

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Proporcionar competitividade à organização.
- Proporcionar à organização talentos bem treinados e motivados.
- Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho.
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.
- Administrar a mudança.
- Manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsável



POLÍTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS



1. Análise e descrição de cargos
2. Recrutamento e seleção de pessoal e admissão dos candidatos selecionados
3. Orientação e integração dos novos funcionários
4. Administração de cargos e salários
5. Incentivos salariais e benefícios sociais
6. Avaliação do desempenho das pessoas
7. Comunicação aos funcionários
8. Treinamento e desenvolvimento das pessoas
9. Desenvolvimento Organizacional
10. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho
11. Relações com empregados e relações sindicais



Processos de GP



Gestão De Pessoas

Agregando Pessoas

Quem deve trabalhar na organização

- * Recrutamento de Pessoal
- * Seleção de Pessoal

Aplicando Pessoas

O que as pessoas deverão fazer:

- * Modelagem do Trabalho
- * Avaliação do Desempenho

Recompensando Pessoas

Como recompensar as pessoas:

- * Recompensas e Remuneração
- * Benefícios e Serviços

Desenvolvendo Pessoas

Como desenvolver as pessoas:

- * Treinamento e Desenvolvimento
- * Programas de Mudanças
- * Programas de Comunicações

Mantendo Pessoas

Como manter as pessoas no trabalho

- * Benefícios
- * Descrição e Análise de Cargos

Monitorando Pessoas

Como saber o que fazem e o que são

- * Sistema de Informação Gerencial
- * Bancos de Dados

A ESTRUTURA DO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS (ARH).

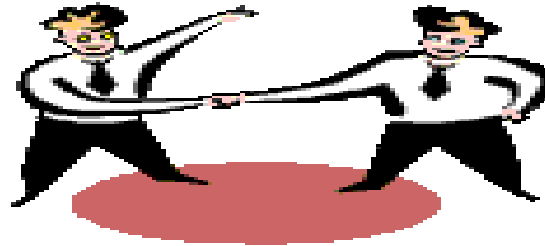
- **FUNCIONAL:** fracionado, especializado, dono da verdade, centralizado.
- **ORGANIZAÇÃO EM REDE:** abordagem sistêmica, ênfase nos processos.



Função de Staff

Responsabilidade de Linha

Órgão de ARH



Gestor de Pessoas

- * Cuidar das políticas de RH
- * Prestar assessoria e suporte
- * Dar consultoria interna de RH
- * Proporcionar serviços de RH
- * Dar orientação de RH
- * Cuidar da estratégia de RH

- * Cuidar da sua equipe de pessoas
- * Tomar decisões sobre subordinados
- * Executar as ações de RH
- * Cumprir metas de RH
- * Alcançar resultados de RH
- * Cuidar da tática e operações

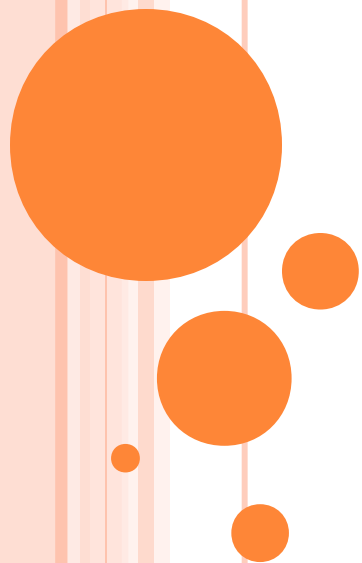


AGORA É COM VOCÊ!

1. Por que que a administração de RH é importante para o gestor (Administrador)?(de acordo com texto)
2. Qual o contexto da Gestão de Pessoas
3. Quais os principais objetivos da gestão de pessoas



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS



A Gestão de Pessoas em um Ambiente Dinâmico e Competitivo

- As Mudanças e Transformações no Cenário Mundial.
- As Mudanças e Transformações na Função de RH.
- Os Desafios do Terceiro Milênio.



ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO CLÁSSICA

- PERÍODO LOGO APÓS A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL O QUAL SE ESTENDEU ATÉ 1950
- MAIOR CARACTERÍSTICA:
- Intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial
- Surgimento dos países desenvolvidos ou industrializados



Era Industrial Clássica -

Desenho Mecanístico

- * Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada**
- * Departamentalização funcional para assegurar especialização**
- * Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados**
- * Pequena capacidade de processamento da informação**
- * Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas**
- * Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina**
- * Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente**
- * Nenhuma capacidade para mudança e inovação**



ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA

- PERÍODO QUE SE ESTENDEU ENTRE AS DÉCADAS DE 1950 A 1990
- TEVE INÍCIO APÓS A SEGUNDA GUERRA MUNDIAL
- MUDANÇAS MAIS RÁPIDAS
- TRANSAÇÕES COMERCIAIS DE LOCAL PARA REGIONAL E DE REGIONAL PARA MUNDIAL



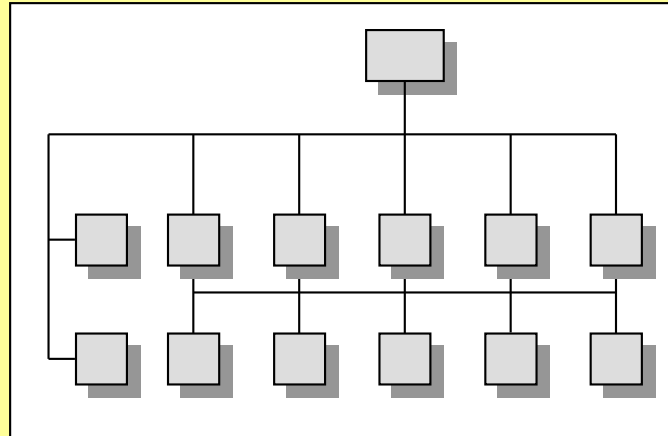
ERA DA INDUSTRIALIZAÇÃO NEOCLÁSSICA

- TEORIA CLÁSSICA SUBSTITUÍDA PELA TEORIA NEOCLÁSSICA
- MODELO BUROCRÁTICO REDIMENSIONADO PELA ESTRUTURALISTA
- A TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS FOI SUBSTITUÍDA PELA TEORIA COMPORTAMENTAL
- TEORIA DE SISTEMAS
- E NO SEU FINAL A TEORIA CONTINGENCIAL



O desenho matricial.

Era Industrial Neoclássica



Desenho Matricial

- * **Desenho híbrido: estrutura funcional acoplada a estrutura de P/S.**
- * **Coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projeto (produto/serviço).**
- * **Padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores.**
- * **Aumento da capacidade de processamento da informação**
- * **Cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras.**
- * **Ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável.**
- * **Razoável capacidade para mudança e inovação**

ERA DA INFORMAÇÃO

- INÍCIO NA DÉCADA DE 1990, É A ÉPOCA QUE ESTAMOS VIVENDO
- PRINCIPAL CARACTERÍSTICA SÃO AS MUDANÇAS
- TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO



O desenho orgânico.

Era da Informação

Desenho Orgânico

- * Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos.**
- * Elevada interdependência entre as redes internas de equipes.**
- * Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.**
- * Intensa interação através de cargos auto-definidos e mutáveis.**
- * Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.**
- * Capacidade expandida de processamento da informação.**
- * Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.**
- * Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.**



Mudanças e transformações na área de RH.

Era da Industrialização Clássica

(De 1900 a 1950)

- * Início da industrialização e formação do proletariado
- * Transformação das oficinas em fábricas
- * Estabilidade, rotina, manutenção e permanência
- * Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional
- * Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitude de controle larga
- * Necessidade de ordem e rotina

Departamento de Pessoal

Departamento de Relações Industriais

Pessoas como Mão-de-Obra

Era da Industrialização Neoclássica

(De 1950 a 1990)

- * Expansão da industrialização e do mercado de candidatos
- * Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial
- * Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança
- * Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais
- * Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita
- * Necessidade de adaptação

Departamento de Recursos Humanos

Departamento de Gestão de Pessoas

Pessoas como Recursos Humanos

Era da Informação

(Após 1990)

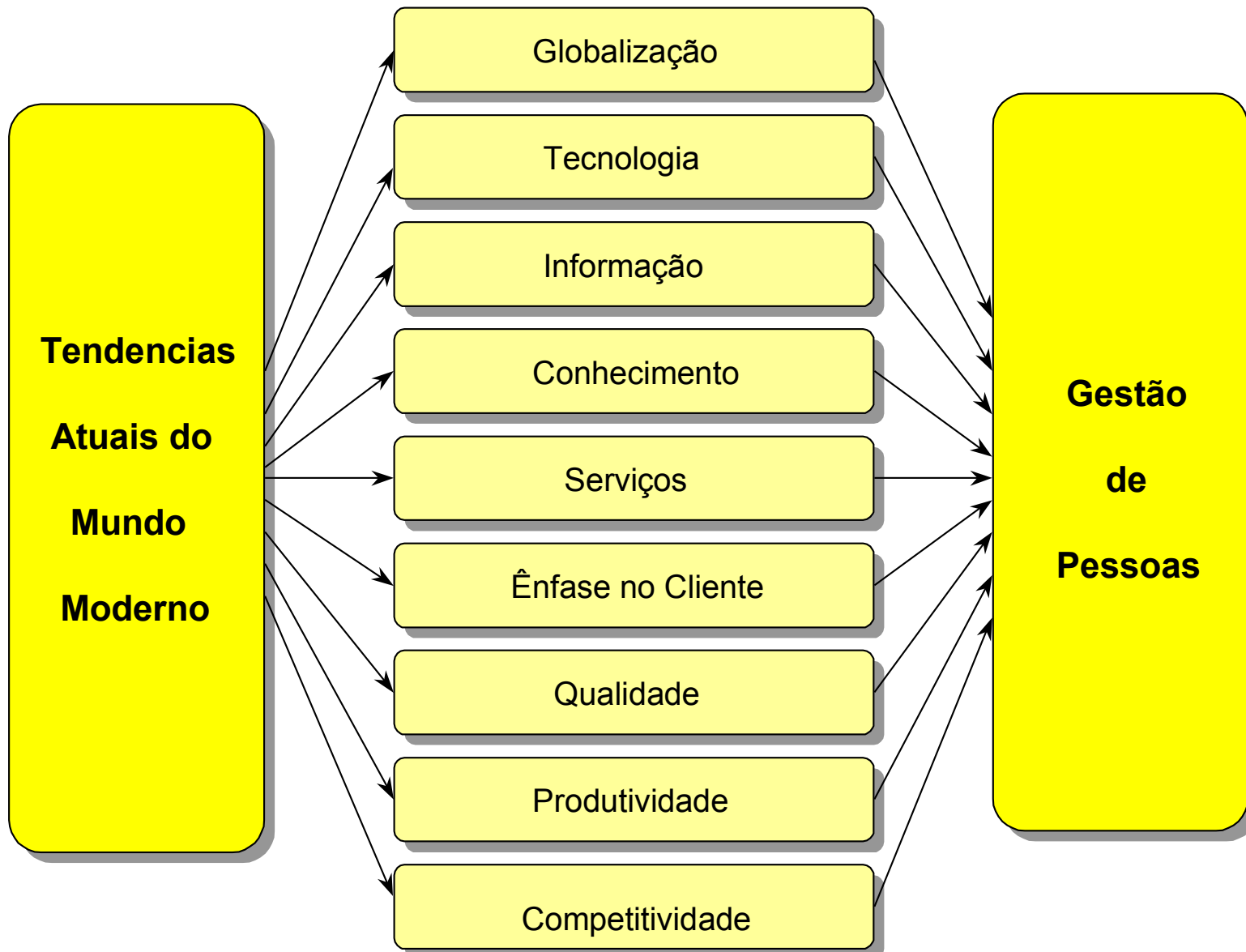
- * Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial
- * Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações
- * Extremo dinamismo, turbulência e mudança
- * Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas
- * Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis
- * Necessidade de mudança

Equipes de Gestão de Pessoas

Pessoas como Parceiros



Os desafios do terceiro milênio.

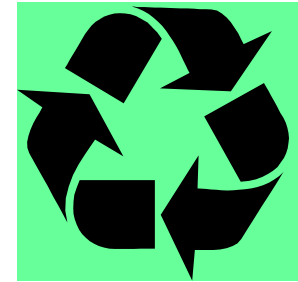


Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas



- Missão.
- Visão.
- Estratégia Organizacional.
- Estratégia de RH.
- Planejamento de RH.
- Modelos de Planejamento de RH.
- Fatores que Intervêm no Planejamento de RH.





- **MISSÃO** – Significa uma incumbência que se recebe
- Representa a razão de ser de uma organização
- Deve responder a três questões:
- Quem somos nós?
- O que fazemos?
- Por que fazemos o que fazemos?
- É uma declaração formal de seu credo, a sua cartilha, e deve traduzir a filosofia organizacional formulada por seus fundadores. Filosofia esta transformada em metas tangíveis, demonstrando seus valores e crenças em relação aos funcionários, clientes, fornecedores, e à sociedade em geral.
- Devemos nos lembrar sempre que produtos e serviços são meios para a realização da missão pois ela sim, agrega identidade e personalidade à organização.



MISSÃO

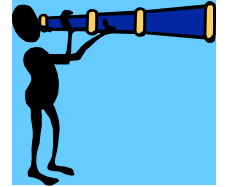
**“PROMOVER A
SAÚDE E A BELEZA
DAS PESSOAS COM
QUALIDADE ÉTICA,
INOVANDO
SEMPRE E
BUSCANDO
AUMENTAR SEU
BEM ESTAR”**

CDLG

(DR. ROGÉRIO RANULFO)



- **VISÃO** – imagem que a organização tem de si mesma e de seu futuro voltada para o que pretende ser mais do que realmente é.
- Visão é projeto, pressupõe passos, etapas; é a forma de abordagem.
- Uma visão em comum, compartilhada, ajuda a quebrar barreiras, a conquistar os objetivos. É o inconformismo com o *status quo*.
- *Slogans* que retratam a visão de algumas organizações:
- ABRIL – faz parte de sua vida.
- TAM – um estilo de voar.
- VOLKS – você conhece, você confia.



Exemplo de visão

Onde Estamos em 2005:

- Somos atualmente a 3ª maior empresa de eventos da cidade
- * Dominamos 26% do mercado de eventos
- A satisfação dos dos serviços prestados atinge atualmente 30% dos clientes
- Prestamos serviços para 500 clientes por mês
- * Nosso faturamento mensal atual é de \$1.800.000,00
- * Nossos funcionários detêm 15% do capital social da empresa

Onde Queremos Chegar em 2009:

- Queremos ser a 1ª maior empresa de eventos da cidade
- Queremos chegar a 45% do mercado de eventos
- O nível de satisfação dos serviços prestados deverá atingir 90% dos nossos clientes
- Queremos chegar a 1000 clientes por mês
- * Nosso faturamento mensal deverá atingir \$3.600.000,00 por mês
- * Nossos funcionários deverão deter 33% do capital social da empresa



- **MISSÃO e VISÃO** permitem a construção dos objetivos.
- **OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS** – resultado esperado desejado que se pretende alcançar num tempo determinado.
- **Critérios para a formulação dos objetivos:**
 - Ser focalizados em um resultado;
 - Ser consistentes;
 - Ser específico;
 - Ser mensuráveis;
 - Ser relacionados com um determinado período de tempo.



TIPOS DE OBJETIVOS

Objetivos rotineiros. Ex: produzir 120 bolas por mês.

- Objetivos inovadores. Ex: criar e desenvolver um produto novo por mês (agregam algo de novo).
- Objetivos de aperfeiçoamento. Ex: aumentar a qualidade dos produtos em 5% ao ano.



MISSÃO/VISÃO/VALORES

- **Missão**

A Dow AgroSciences oferece tecnologias inovadoras que superam as necessidades do mercado e promovem melhorias na qualidade de vida da crescente população mundial.

Isso é realizado por meio do:

- Controle responsável de pragas. Auxílio na produção de suprimento de alimentos nutritivos e abundantes.
- Uso de plantas como um recurso agrícola renovável para produzir novos e melhores resultados para a agricultura.



VISÃO - DOW AGROSCIENCES

Somos a principal empresa na aplicação de soluções químicas, biológicas e genéticas para atender às necessidades dos mercados agrícolas e de especialidades

- **Valores Básicos**

Para garantir a prosperidade e o bem-estar dos funcionários, clientes e acionistas da Dow AgroSciences, um crescimento cumulativo de lucros a longo prazo é essencial.



VISÃO - DOW AGROSCIENCES

- • Os funcionários são a fonte do sucesso da Dow AgroSciences.
- Comunicamo-nos abertamente;
- tratamos uns aos outros com respeito;
- promovemos trabalhos em equipe e estimulamos a iniciativa e crescimento pessoal;
- Nossa Conduta demonstra uma profunda preocupação com a segurança humana e a proteção ambiental, ao mesmo tempo que praticamos os mais altos níveis de ética e cidadania.



O que é Estratégia Organizacional?

1. **É definida pelo nível institucional** da organização, quase sempre, através da ampla participação de todos os demais níveis e negociação quanto aos interesses e objetivos envolvidos.
2. **É projetada a longo prazo** e define os futuro e o destino da organização. Neste sentido, ela atende à missão, focaliza a visão organizacional e enfatiza os objetivos organizacionais de longo prazo.
3. **Envolve a empresa como uma totalidade** para obtenção de efeitos sinérgicos. Isto significa que a estratégia é um mutirão de esforços convergentes, coordenados e integrados para proporcionar resultados alavancados. Na verdade, a estratégia organizacional não é a soma das táticas departamentais ou de suas operações. Ela é muito mais do que isso. Para obter sinergia, a estratégia precisa ser global e total e não um conjunto de ações isoladas e fragmentadas.
4. **É um mecanismo de aprendizagem organizacional**, através do qual a empresa aprende com a retroação decorrente dos erros e acertos nas suas decisões e ações globais. Obviamente, não é a organização que aprende, mas as pessoas que dela participam e que utilizam sua bagagem de conhecimentos.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

TODO PLANEJAMENTO SE SUBORDINA A
UMA FILOSOFIA DE AÇÃO.

Ackoff aponta três tipos de filosofia do
planejamento estratégico



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. Planejamento Conservador e Defensivo – busca a manutenção, a continuidade da situação existente
2. Planejamento Otimizante e Analítico – busca a inovação e dinamismo frente as mudanças.
3. Planejamento Prospectivo e Ofensivo – busca o futuro, antecipa eventos e escolhe ações adequadas.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RH (GP).

- O Planejamento Estratégico de RH deve, de preferência, emanar do PE. da organização para que possa transformar os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de RH (Gestão de Pessoas). As bases para o planejamento estratégico de RH são : a demanda de trabalho e a oferta de trabalho.




MODELOS DE PLANEJAMENTO DE RH

1. Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço.
- 2 . Modelo baseado em segmentos de cargos.(restrito a nível operacional utilizado em empresas de grande porte)
- 3 . Modelo de substituição de postos- chave.(plano de carreira)



MODELOS DE PLANEJAMENTO DE RH

- 4 . Modelo baseado no fluxo de pessoal.
(mediante a análise histórica do movimento de entradas e saídas, promoções, transferências internas)
 - 5 . Modelo de planejamento integrado. – leva em conta quatro fatores: volume de produção planejada, mudanças tecnológicas dentro da empresa, condição de oferta e procura, planejamento de carreira dentro da empresa
- 

Exemplos de objetivos rotineiros, de aperfeiçoamento e inovadores

Objetivos Rotineiros

- * Treinar 100 homens/horas por semana
- * Produzir 120 bolas por minuto
- * Entrevistar 120 candidatos
- * Manter o índice de rotatividade em menos de 1% ao mês
- * Manter o índice de absenteísmo em menos de 2% ao mês
- * Manter o nível de satisfação dos funcionários em 85%

Objetivos de Aperfeiçoamento

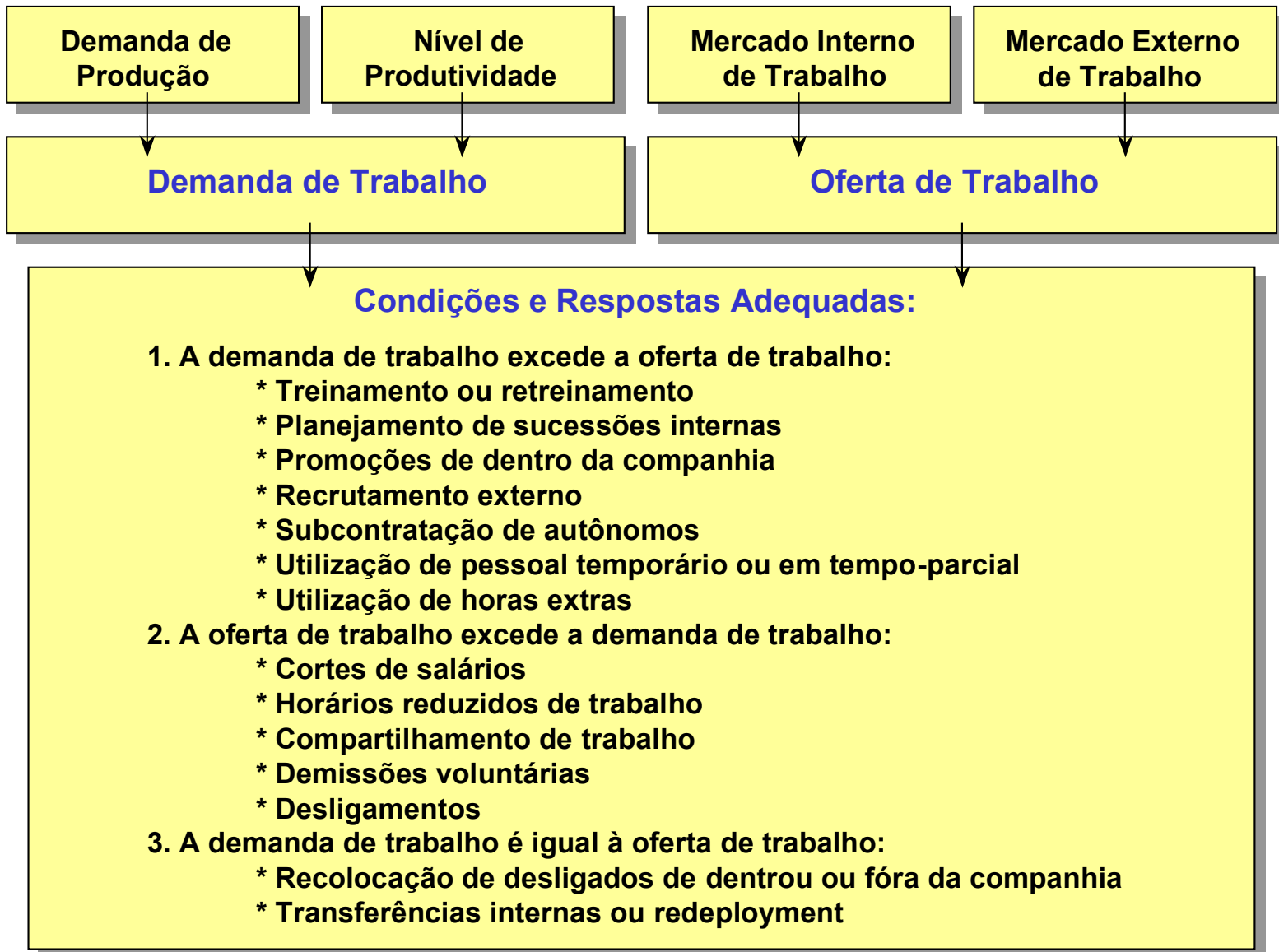
- Aumentar a qualidade dos produtos em 5% ao ano.
- Elevar o nível de produtividade do pessoal em 5%.
- Incrementar a relação faturamento por funcionário de R\$ 210,00 para R\$ 350,00 em um ano.
- Melhorar o atendimento ao cliente.
- Acelerar a entrega do pedido ao cliente.
- Melhorar o clima organizacional.

Objetivos Inovadores

- * Criar e desenvolver um produto novo por mês
- * Desenhar um novo programa de treinamento para vendedores dentro de um ano
- * Obter 100 sugestões mensais dos funcionários
- * Incentivar a participação dos funcionários nas decisões.
- * Implantar programa de qualidade total.



Bases do planejamento estratégico de RH.



Alternativas de planejamento estratégico de RH.



Índice de Absenteísmo

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{de} \\ \text{Absenteísmo} \end{array} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de pessoas/dias de trabalho perdidos por ausência no mês}}{\text{N}^{\circ} \text{ médio de empregados} \times \text{N}^{\circ} \text{ de dias de trabalho no mês}}$$



Índice de Rotatividade

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{de} \\ \text{Rotatividade} \end{array} = \frac{\text{Nº de funcionários desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$



5 W E 2 HS

WHAT

O QUE

WHO

QUEM

WHEN

QUANDO

WHY

PORQUE

WHERE

ONDE

HOW

COMO

HOW MUCH

QUANTO
CUSTA



PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS GESTÃO DE PESSOAS

AÇÕES
ESTRATÉGICAS

JUSTIFICATIVA

FORMA DE
IMPLEMENTAÇÃO

RESPONSÁVEL

CUSTO PREVISTO

PRAZO



CRONOGRAMA DE AÇÕES

DESCRIÇÃO

PREVISÃO

REALIZAÇÃO

