



Contexto da Gestão de Pessoas



Contexto da Gestão de Pessoas

PESSOAS

ORGANIZAÇÕES

- Relação mútua de dependência na qual há benefícios recíprocos.
- As organizações surgem para aproveitar a sinergia de esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto.



Conceito de RH ou de Gestão de Pessoas

“ARH é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração dos empregados. Todos os gerentes são, em um certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento”.

(Dessler, 1998)

“ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

(Milkovich e Boudreau, 1994)



Conceito de RH ou de Gestão de Pessoas

“Gestão de Pessoas é o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização”.

“Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”.

Chiavenato, 2008



Pessoas como recursos ou como parceiros da organização???

- Como Recursos= padronizados, inertes; precisam ser administrados já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional; parte do patrimônio físico, “coisificando” as pessoas.
- Como Parceiros= fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e inteligência; parte integrante do capital intelectual.



Aspectos Fundamentais da Gestão de Pessoas:

- Pessoas como seres humanos.
- Pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais.
- Pessoas como parceiros da organização.
- As pessoas como talentos fornecedores de competências.
- As pessoas como o capital humano da organização.

Objetivos da Gestão de Pessoas



- 1- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- 2- Proporcionar competitividade à organização.
- 3- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas.
- 4- Aumentar a auto-realização e a satisfação das pessoas no trabalho.

Objetivos da Gestão de Pessoas



- 5- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.
- 6- Administrar e impulsionar a mudança.
- 7- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.
- 8- Construir a melhor empresa e a melhor equipe.

A Estrutura do Órgão de Gestão de Pessoas



A Estrutura do Órgão de GP



- Antigamente= órgãos ARH apresentavam estrutura de departamentalização funcional que privilegiava a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental.
- Atual Gestão de Pessoas= formatos organizacionais variam de acordo com as características organizacionais. O formato em equipe faz com que cada especialista se torne multifuncional.

GP como Responsabilidade de Linha e Função de Staff



- Princípio básico da GP: gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff.
- Unidade de comando: cada pessoa deve ter um e apenas um gerente.
- ARH fornece assessoria e consultoria proporcionando os meios e serviços de apoio.

Interação entre especialistas de RH e gerentes de linhas:



- De um lado, os especialistas em GP que atuam como consultores internos, e de outro, os gerentes de linha que estão envolvidos diretamente nas atividades de GP por serem responsáveis pela utilização eficaz de seus subordinados.

Conflitos entre Linha e Staff



- O especialista de staff proporciona consultoria, aconselhamento e informação sobre a sua especialidade.

Não tem autoridade direta sobre o gerente de linha.

- O gerente de linha tem autoridade para tomar decisões relacionadas com suas operações e seus subordinados.

Para reduzir o conflito pode-se:



- Demonstrar os benefícios de usar programas de GP.
- Atribuir responsabilidades por certas decisões de GP exclusivamente aos gerentes de linha, e outras exclusivamente aos especialistas de GP.
- Treinar ambos em como trabalhar juntos tomar decisões conjuntas.

Responsabilidades de GP dos Gerentes de Linha



- 1. Colocar a pessoa certa no lugar certo.
- 2. Integrar e orientar os novos funcionários na equipe.
- 3. Treinar e preparar as pessoas para o trabalho.
- 4. Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado.
- 5. Ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho.

Responsabilidades de GP dos Gerentes de Linha



- 6. Interpretar e aplicar as políticas e procedimentos da organização.
- 7. Controlar os custos trabalhistas.
- 8. Desenvolver as habilidades e competências de cada pessoa.
- 9. Criar e manter elevado moral na equipe.
- 10. Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

A Função de Staff e a Responsabilidade de Linha na GP



Função de Staff	Responsabilidade de Linha
Órgão de ARH (Especialista de RH)	Gestor de Pessoas (Gerentes de Linha)
-Cuidar da 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

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS



Planejamento Estratégico de GP



- Alinhamento da função de GP com a estratégia organizacional.
- É o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo.
- Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura.
- As bases do planejamento de GP são: a demanda de trabalho e o fornecimento de trabalho.

Planejamento Estratégico de GP



“O planejamento estratégico de GP refere-se à maneira como a função de GP pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais”.

(Chiavenato, 2008)

Modelos de Planejamento de GP



- Planejamento adaptativo:
Quando o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas é feito após a elaboração do planejamento estratégico da empresa e procura adaptar-se a ele no sentido de contribuir para sua implementação.
- Planejamento autônomo e isolado:
Quando o planejamento estratégico de GP é feito isoladamente pelos especialistas da área, sem nenhuma preocupação ou articulação com o planejamento estratégico da organização, como um planejamento introvertido e auto-orientado para a função de GP
- Planejamento Integrado= **Ideal**
Quando o planejamento estratégico de GP integrado ao planejamento estratégico da organização.

Modelos Operacionais de Planejamento de GP



1. Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço:

- Necessidade de pessoal é uma variável dependente da procura estimada do produto/serviço.
- Relação das variáveis nº funcionários x procura do produto/serviço é influenciada por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e disponibilidade de pessoas na organização.
- Não considera possíveis fatos imprevistos, como estratégias dos concorrentes, situação do mercado de clientes, greves, falta de matéria-prima, etc.
- “quantas pessoas serão necessárias nos vários postos de trabalho para produzir determinada quantidade de produto/serviço oferecido pela organização?”.

2. Modelo baseado em segmento de cargos:



- Escolher um fator estratégico – como nível de vendas, volume de produção, plano de expansão – cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.
- Estabelecer níveis históricos (passado) e futuro para cada fator estratégico;
- Determinar os níveis históricos da força de trabalho para cada unidade;
- Projetar os níveis futuros de força de trabalho para cada unidade, através da correlação com a projeção dos níveis do fator estratégico correspondente.

3. Modelo de substituição de postos-chave:



É um modelo que recebe os nomes de mapas de substituição ou organogramas de encareiramento para o planejamento de funcionários. Trata-se de uma representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma possível vaga futura dentro da organização.

- Cada funcionário é classificado em três alternativas de promovabilidade:
 - a. Colaborador pronto para promoção imediata;
 - b. Colaborador que requer mais experiência no cargo atual;
 - c. Colaborador com substituto já preparado.

- O desempenho de cada colaborador é avaliado da seguinte maneira:
 - a. Excepcional;
 - b. Satisfatório;
 - c. Regular;
 - d. Fraco.

Muitas empresas utilizam sistemas sofisticados através da tecnologia da informação, com inventários e registros que oferecem amplas informações, como formação escolar, experiência profissional anterior, cargos ocupados, desempenho, aspirações, objetivos pessoais, etc.

4. Modelo baseado no fluxo de pessoal:

- É um modelo que mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A análise histórica do movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas permite uma predição de curto prazo das necessidades de pessoal da organização, se não houver mudanças no contexto.
- Conservador, de natureza contábil e quantitativa, adequado para organizações estáveis e sem planos de expansão, nas quais a preocupação é apenas preencher as vagas existentes e dar continuidade ao cotidiano.
- Esse modelo pode antecipar as consequências de contingências, como a política de promoções da organização, aumento da rotatividade ou dificuldades de recrutamento, etc.

5. Modelo de planejamento operacional integrado:

- É um modelo mais amplo e abrangente. Do ponto de vista de provisão de insumos humanos, o planejamento integrado leva em conta quatro fatores ou variáveis intervenientes
 - a. Volume de produção planejada pela organização;
 - b. Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal;
 - c. Condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela;
 - d. Planejamento de carreiras dentro da organização.
- Do ponto de vista do fluxo interno, o planejamento operacional integrado leva em conta a composição mutável da força de trabalho da organização, acompanhando as entradas e saídas de pessoas, bem como a sua movimentação dentro da organização
- Modelo sistêmico e um pouco mais abrangente de planejamento operacional, permitindo diagnóstico razoável para a tomada de decisão.