

# 1. RESUMO



RESUMINDO

## A gestão de pessoas, seus conceitos e suas características.

Segundo Chiavenato (2010):

*Administração de Recursos Humanos (ARH) 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, recompensas e avaliação do desempenho.*

*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 foco central da gestão de pessoas é permitir a colaboração eficaz das pessoas para que os objetivos organizacionais e individuais sejam alcançados. Isso é possível a partir dos seis processos:

**Agregar pessoas:** trata-se dos processos que servem para incluir novas pessoas na empresa, incluindo o recrutamento e a seleção. São conhecidos como processos de provisão de pessoas.

**Aplicar pessoas:** esclarecem quais pessoas desempenharão que tarefas na organização. Inclui o desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

**Recompensar pessoas:** São os processos que servem para recompensar as pessoas por seu trabalho realizado na organização, incluindo o estabelecimento de salário e benefícios.

**Desenvolver pessoas:** servem para desenvolver as competências das pessoas para que elas possam oferecer melhor desempenho para a organização. Incluem o treinamento e desenvolvimento, gestão da aprendizagem, desenvolvimento de carreiras, etc.

**Manter pessoas:** buscam assegurar que as pessoas que exercem sua profissão na organização tenham condições psicológicas e ambientais satisfatórias para continuar trabalhando, evitando que decidam sair da organização. Incluem a gestão da cultura e do clima organizacional, programas de higiene e qualidade de vida, etc.

**Monitorar pessoas:** trata-se dos processos que servem para acompanhar as atividades e os resultados obtidos pelas pessoas na organização.

Gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de staff. Isso significa que a responsabilidade pela gestão das pessoas é de cada um dos gerentes da organização em relação aos funcionários diretamente ligados a eles. Quem coordena o trabalho do pessoal é o seu gerente imediato (linha). Para isso, os gerentes precisam de assessoria especializada em gestão de pessoas dentro da organização, que os ajude quanto ao conhecimento técnico em gestão de pessoas. Na



verdade, a área e pessoas de “Gestão de Pessoas” prestam uma assessoria (Staff) a todos os gestores da organização.

### **Os objetivos da gestão de pessoas.**

A gestão de pessoas busca maximizar o retorno que tanto a organização quanto suas pessoas recebem uns dos outros. Busca gerir competências para o sucesso da estratégia organizacional.

A gestão de pessoas atua como meio para que a organização possa ser eficaz. Ela busca: Proporcionar maior competitividade à organização; Ajudar no alcance dos objetivos organizacionais; Servir como base para que a organização possa atuar conforme sua missão e realizar a sua visão de futuro; Disponibilizar pessoas preparadas para um funcionamento organizacional adequado; Possibilitar que as pessoas estejam satisfeitas com o trabalho; Possibilitar a autoatualização dos funcionários; Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; Ser uma força propulsora para as mudanças organizacionais; Atuar de maneira ética e com responsabilidade socioambiental; Construir equipes e organizações de excelência.

## Os desafios da gestão de pessoas.

Apresento o quadro criado por Chiavenato (2010) que resume muito bem as mudanças e transformações ocorridas na área de RH:

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)	Era da Informação (Após1990)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da industrialização e formação do proletariado</li> <li>• Transformação das oficinas em fábricas</li> <li>• Estabilidade, rotina, manutenção e permanência</li> <li>• Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional</li> <li>• Modelo mecanístico, burocrático, estruturas altas e amplitudes de controle</li> <li>• Necessidade de ordem e rotina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão da industrialização e do mercado de candidatos</li> <li>• Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial</li> <li>• Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança</li> <li>• Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais</li> <li>• Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita</li> <li>• Necessidade de adaptação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial</li> <li>• Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações</li> <li>• Extremo dinamismo, turbulência e mudança</li> <li>• Adoção de estruturas orgânicas e adhocráticas</li> <li>• Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis</li> <li>• Necessidades de mudança</li> </ul>
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="193 987 376 1155">Departamento de Pessoal</div> <div data-bbox="395 987 579 1155">Departamento de Relações Industriais</div> </div> <p style="text-align: center;">Pessoas como mão-de-obra</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div data-bbox="632 987 815 1155">Departamento de Recursos Humanos</div> <div data-bbox="834 987 1018 1155">Departamento de Gestão de Pessoas</div> </div> <p style="text-align: center;">Pessoas como recursos humanos</p>	<div style="text-align: center;"> <div data-bbox="1150 987 1334 1155">Equipes de Gestão de Pessoas</div> <p>Pessoas como parceiros</p> </div>

Outra visão sobre a evolução dos modelos de gestão de pessoas nas organizações, afirma a existência dos seguintes modelos:

**Departamento de pessoal:** A principal função é o registro, planejamento da alocação das pessoas no trabalho, a comunicação com os empregados, a gestão de custos e benefícios. O departamento de pessoal trata as pessoas com impessoalidade e distanciamento.

**Gestão do comportamento humano:** a análise e o trabalho sobre o comportamento humano passam a ser o foco, mas o setor de RH não despreza as tarefas, custos e resultados. Trata-se da essência dos setores de recursos humanos, incluindo aspectos da motivação e liderança.

**Gestão estratégica de pessoas:** Foca que o importante é a capacidade dos funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais. A motivação do funcionário não é o foco, mas apenas instrumento para que esse atue na direção dos objetivos estratégicos da empresa.

**Modelo de gestão de pessoas articulado por competências:** As pessoas deixam de ser instrumento para a estratégia e passam a ser agentes estratégicos da organização, trabalhando de

forma mais orgânica, por isso é importante a criação de significado nas tarefas a serem desenvolvidas e o respeito à opinião das pessoas.

O modelo de empresa flexível de Atkinson (1984) afirma que há quatro tipos de flexibilidade associadas às pessoas da organização:

*Numérica; Funcional; Distanciamento e Remuneratória.*

### **Planejamento, estratégias e políticas de RH.**

Os três níveis de estrutura organizacional e sua relação com as pessoas são:

**Nível estratégico/institucional:** é o nível mais elevado da organização, que busca agir voltado para o longo prazo e considerando as necessidades da organização como um todo e dos seus *stakeholders* (participantes = funcionários, fornecedores, clientes, concorrentes, etc.). A gestão de pessoas é a visão moderna de gestão de pessoas e como as elas podem contribuir para o sucesso organizacional.

**Nível tático/gerencial:** é o nível intermediário, onde se encontram os gerentes e coordenadores da organização. Aqui, o que se busca é entender a estratégia e aplicá-la a uma área específica, processo ou projeto organizacional. Neste nível encontram-se as funções típicas de um departamento de RH, tais como: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, etc.

**Nível operacional:** É onde se encontram os técnicos e operadores de forma geral, implementando ideias que foram validadas por seus chefes. Supervisores operacionais também estão nesse nível. Nesse nível, a autonomia profissional é muito limitada, pois se está apenas colocando em prática aquilo que foi decidido nos níveis mais elevados. É aqui que se encontram as funções de departamento de pessoal, a parte burocrática da administração de pessoas, relativa a processos como folha de pagamento, contratos, etc.

Na elaboração da estratégia de recursos humanos (RH), de forma mais específica, busca-se realizar um alinhamento da estratégia organizacional com o "como" as pessoas serão geridas na organização para que suas competências possam estar alinhadas às necessárias para a própria organização. Assim, as pessoas são recrutadas, selecionadas, treinadas, desenvolvidas, avaliadas e etc.

O planejamento de RH é uma forma de aumentar a proatividade da organização, que deixa de simplesmente reagir às necessidades conforme elas aparecem, e passa a pensar estrategicamente sobre as formas de alinhamento dos recursos humanos disponíveis às necessidades organizacionais.

É através da definição de políticas específicas que as estratégias de RH são definidas.

Para que tenham sucesso, as políticas de RH devem possuir:

Estabilidade; Consistência; Flexibilidade; Generalidade e Clareza/Simplicidade.

Tipos de alinhamento estratégico do RH com a organização, segundo Chiavenato (2010):

Área estratégica de GP	Estratégia conservadora e defensiva	Estratégia prospectiva e ofensiva
<b>Fluxos de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção eficiente</li> <li>• Ênfase no controle</li> <li>• Descrições de cargos explícitas</li> <li>• Planejamento detalhado do cargo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Classes amplas de cargos</li> <li>• Planejamento vago do cargo</li> </ul>
<b>Admissão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento interno</li> <li>• DRH decide sobre seleção</li> <li>• Ênfase nas qualificações técnicas</li> <li>• Processo formal de admissão e de socialização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento externo</li> <li>• Gerente decide sobre seleção</li> <li>• Adequação da pessoa à cultura</li> <li>• Processo informal de admissão e de socialização</li> </ul>
<b>Desligamentos de funcionários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demissões voluntárias</li> <li>• Congelamento de admissões</li> <li>• Apoio continuado aos demitidos</li> <li>• Política de preferência à readmissão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispensas</li> <li>• Recrutamento quando necessário</li> <li>• Demitidos sem apoio</li> <li>• Nenhum tratamento preferencial</li> </ul>
<b>Avaliação do desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padronização da avaliação</li> <li>• Avaliação como meio de controle</li> <li>• Foco estreito</li> <li>• Dependência exclusiva do superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação customizada</li> <li>• Avaliação como desenvolvimento</li> <li>• Avaliação multiproposital</li> <li>• Múltiplas entradas para avaliação</li> </ul>
<b>Treinamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento individual</li> <li>• Treinamento no cargo</li> <li>• Treinamento específico</li> <li>• Comparar habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento em equipe</li> <li>• Treinamento externo</li> <li>• Treinamento genérico para flexibilidade</li> <li>• Construir habilidades</li> </ul>
<b>Recompensas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário fixo</li> <li>• Salário baseado no cargo</li> <li>• Salário baseado na antigüidade</li> <li>• Decisões centralizadas sobre salário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário variável</li> <li>• Salário baseado no indivíduo</li> <li>• Salário baseado no desempenho</li> <li>• Decisões descentralizadas</li> </ul>

Albuquerque (2002) apresenta duas estratégias de Recursos Humanos que as organizações podem adotar: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento:

MODELO	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
<b>CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS</b>		
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada, separação "quem pensa" e "quem faz"	Redução de níveis hierárquicos e de chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar – <i>empowerment</i>
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações	Trabalho enriquecido, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho	Ênfase no controle implícito pelo grupo
<b>RELAÇÕES DE TRABALHO</b>		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encareiramento flexível, emprego a longo prazo
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses	Diálogo, busca da convergência de interesses
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo	Alta, decisões tomadas em grupo
<b>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</b>		
Contratação	Contrata para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos	Contrata para uma carreira longa na empresa
Treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para futuras funções
Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras
Salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles	Focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Quanto ao planejamento de RH, os principais modelos são:

**Modelo baseado na procura estimada por produto/serviço:** considera que as necessidades de pessoal dependem da procura pelo produto/serviço que eles produzem/desempenham. É um modelo de planejamento voltado sobretudo para o nível operacional, não considerando situações de mercado, de concorrentes, etc.

**Modelo baseado em segmentos de cargos:** Consiste na escolha de um fator estratégico, no estabelecimento de níveis históricos passados e desejados no futuro para cada fator, os níveis históricos de força de trabalho, e com isso, projeção dos níveis futuros de força de trabalho para cada unidade.

**Modelo de substituição de postos-chave:** também conhecido como mapas de substituição ou organogramas de encarreiramento, trata-se de um modelo que apresenta o desempenho dos funcionários e a sua capacidade de substituir outros funcionários através de promoções. É voltado para a construção de uma rede de substituições de funcionários na organização.

**Modelo baseado no fluxo de pessoal:** mapeia as entradas, saídas, promoções e transferência de pessoas na organização com o objetivo de compreender a necessidade histórica de pessoal, caso o contexto atual não se modifique.

**Modelo de planejamento integrado:** considera quatro variáveis: o volume de produção da organização; as mudanças tecnológicas internas que alterem a produtividade; as condições de oferta e procura no mercado / comportamento dos clientes; e o planejamento das carreiras na organização. É um modelo sistêmico e mais abrangente que permite uma visão mais ampla para a tomada de decisões sobre o planejamento de pessoal.