

# Gestão de Pessoas

Teoria das Organizações

Profª Renata Cherém de Araújo Pereira

---

Bruno de Oliveira Fernandes da Silva - 11917351

Daniel Bocca Mancini - 11908660

Danilo dos Santos Pasquali - 11757652

Fernando Cunha Pugliesi - 11833240

José Otávio Schmidt Barbosa - 11892240

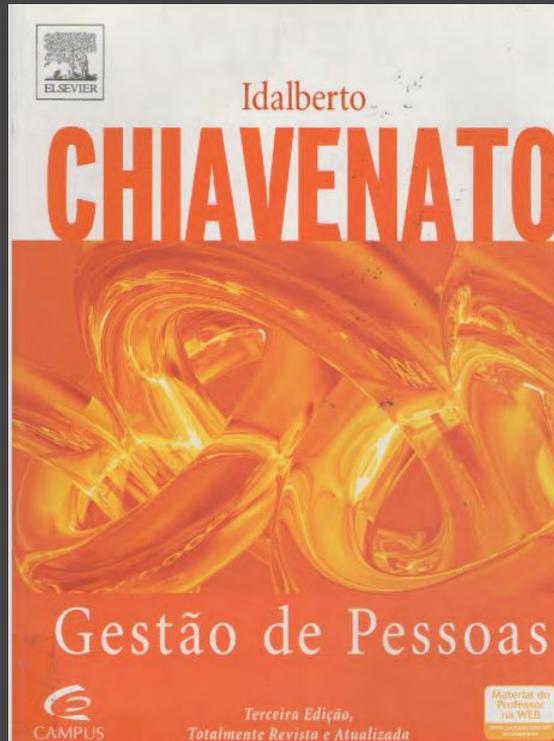
Murilo Torres Andrade - 10689582

Natasha Junqueira Cerone - 10283238

Pedro Marqueti da Matta Toniello - 11844148

Paulo Henrique Grange - 10287660

# Literatura



CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed.  
Rio de Janeiro, Rj: Elsevier, 2010. 579 p.

# Gestão de Pessoas

## O que é?

---

Conjunto de práticas e metodologias aplicadas com o objetivo de administrar e compreender a melhor forma da organização de gerir as pessoas.

Uma gestão de pessoas eficiente oferece aos seus clientes um atendimento personalizado.



# Gestão de Pessoas



# Pilares da Gestão de Pessoas

**Motivação** - um dos pilares mais importantes;

**Comunicação** - base para que tudo ocorra bem para gerar ótimos resultados;

**Trabalho em equipe** - um grande diferencial.

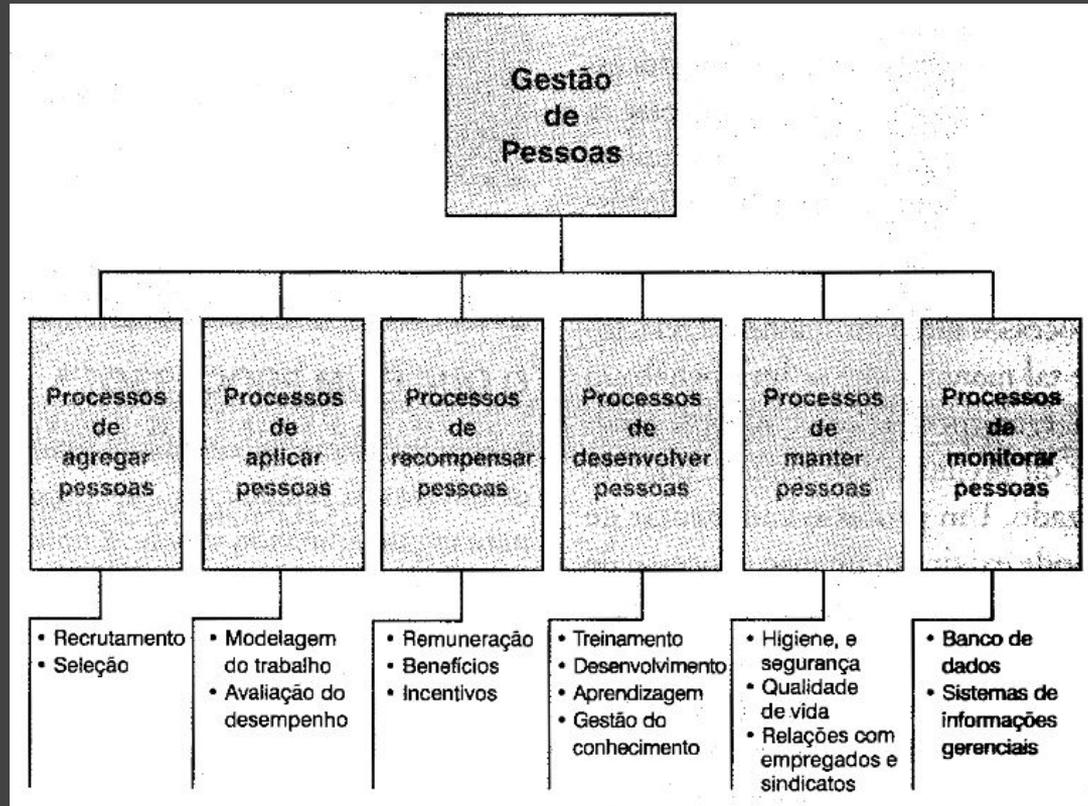
Pessoas são indivíduos complexos e a organização deve encorajar o espírito colaborativo para minimizar os conflitos;

**Conhecimento e competência** - não existe funcionários prontos e todo conhecimento técnico pode ser ensinado e as competências podem ser desenvolvidas;

**Treinamento e desenvolvimento** - a empresa incentiva a busca de conhecimento.



# Processos de Gestão de Pessoas



# Objetivos da Gestão de Pessoas

- Ajudar a chegar no objetivo da organização;
- Trabalhar a motivação dos colaboradores;
- Investir em treinamento e capacitação profissional;
- Proporcionar maior competitividade;
- Garantir que a organização tenha pessoas competentes e comprometidas;
- Aumentar a satisfação dos trabalhadores em trabalhar lá dentro (gerenciar a qualidade de vida no trabalho);
- Incentivar o trabalho em equipe;
- Ajudar a organização a ser mais ética e ter mais responsabilidade social;
- Ajudar a organização a se adaptar às mudanças externas que podem influenciar na existência como organização.

# –Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

# Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

---

## Missão:

É a razão da existência de uma empresa.

Exemplo: “Oferecer uma experiência incrível ao consumidor de serviços financeiros através da tecnologia.”

## Visão:

É a imagem que a empresa tem a respeito de si mesma e do seu futuro.

Exemplo: “Somos o terceiro maior serviço de banco digital do Brasil.”

---

## Objetivos Organizacionais:

É o resultado desejado que se pretende alcançar em um espaço de tempo.

Exemplo: “Aumentar em 5% a quantidade de clientes atendidos em um dia.”

# Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

## Estratégia Organizacional:

- A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente.

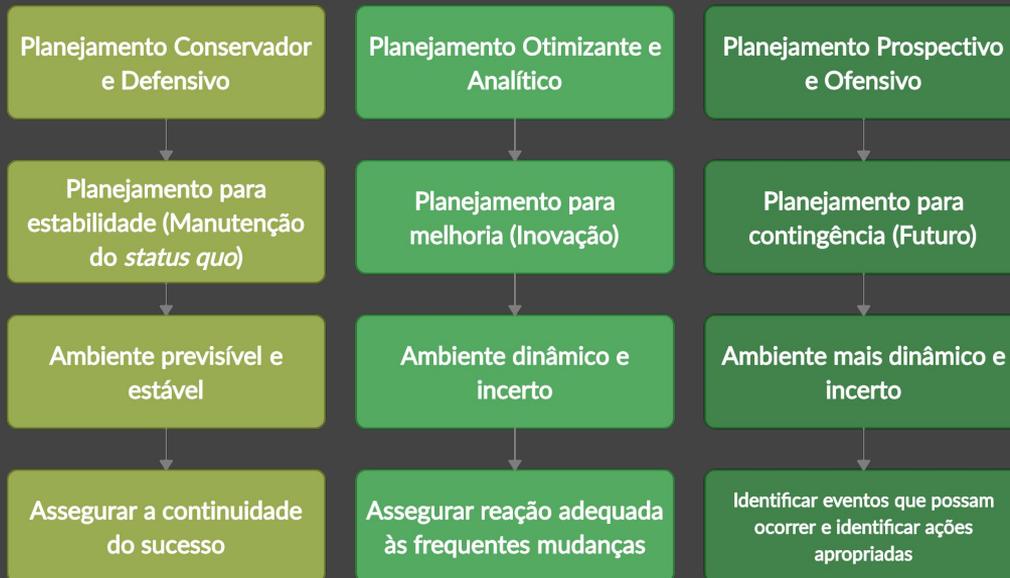


# Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

## Desdobramentos da Estratégia Organizacional:

- Planejamento Estratégico;
- Planejamento Tático;
- Planejamento Operacional.

Três tipos de filosofia de planejamento estratégico segundo Ackoff.



# Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

## Planejamento Estratégico de GP:

- Alinhamento da função de GP com a estratégia organizacional;
- Modo como a GP pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

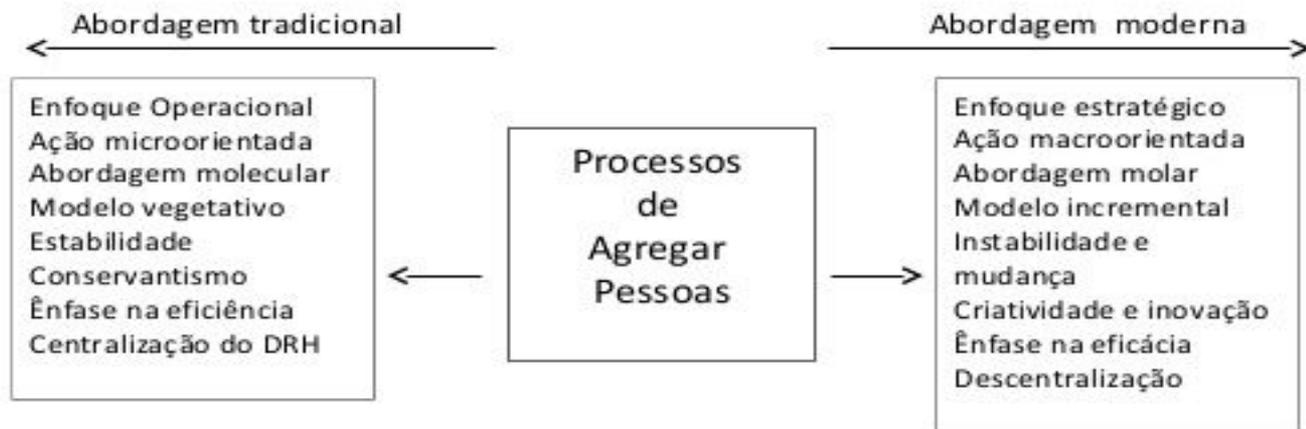
Área estratégica de GP	Estratégia Conservadora e Desensiva	Estratégia Prospectiva e Ofensiva
Fluxos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"><li>• Produção eficiente</li><li>• Ênfase no controle</li><li>• Descrições de cargos explícitas</li><li>• Planejamento detalhado do cargo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inovação</li><li>• Flexibilidade</li><li>• Classes amplas de cargos</li><li>• Planejamento vago do cargo</li></ul>
Admissão	<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 socialização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recrutamento externo</li><li>• Gerente decide sobre seleção</li><li>• Adequação de pessoa à cultura</li><li>• Processo informal de admissão e socialização</li></ul>
Desligamentos de Funcionários	<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>
Avaliação do Desempenho	<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>
Treinamento	<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>
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salário fixo</li><li>• Salário baseado no cargo</li><li>• Salário baseado na antiguidade</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 centralizadas</li></ul>

---

# Recrutamento de Pessoas

---

# Agregando Pessoas



# Recrutamento de Pessoas

- Papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas.
- Mercado de Trabalho:
  - Trocas entre aqueles que oferecem e aqueles procuram um produto ou serviço.
  - Marcado pela oferta e procura.

## 4.3. O impacto do MT sobre candidatos.

Mercado de Trabalho em Oferta	Mercado de Trabalho em Procura
* Excesso de vagas e de oportunidades de emprego no mercado de trabalho	* Escassez de vagas e de oportunidades de emprego no mercado de trabalho
* Os candidatos escolhem e selecionam as organizações que ofereçam melhores oportunidades, salários e benefícios	* Os candidatos concorrem entre si para conseguir as poucas vagas que surgem, apresentando propostas salariais mais baixas ou candidatando-se a cargos inferiores às suas qualificações
* As pessoas se dispõem a deixar seus empregos atuais para tentar melhores oportunidades em outras organizações, aumentando a rotatividade de pessoal	* As pessoas procuram fixar-se nos atuais empregos, com medo de engrossar as filas de candidatos desempregados
* Os funcionários sentem-se donos da situação e fazem reivindicações de melhores salários, benefícios e tornam-se mais indisciplinados, faltam e atrasam mais, aumentando o absentismo	* Os funcionários passam a não criar atritos em seus empregos, nem a propiciar possíveis desligamentos, tornam-se mais disciplinados, procuram não faltar e nem atrasar ao serviço

# Recrutamento de Pessoas

---

- Fatores Condicionantes do MT:
  - Crescimento econômico, natureza, inserção no mercado internacional...
  - Era Clássica e Neoclássica: Empregos estáveis e permanentes.
  - Era da Informação apresenta instabilidade no emprego.
  - Aumento do trabalho informal e autônomo.
  - Aumento da exigência em relação a qualificação do trabalhador.
- Novo Perfil de Emprego:
  - Modernização nas indústrias.
  - Transição do setor industrial para o setor de serviços.
  - Trabalho menos braçal e mais intelectual.
  - Valorização do conhecimento como recurso mais importante.
  - Globalização do mercado de trabalho e da economia, criando uma aldeia global.

# Recrutamento de Pessoas

- Mercado de RH:
  - O Mercado de recursos humanos (MRH) é definido como conjunto de pessoas que estão dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, mas dispostas a buscar um outro emprego.

## 4.9. Comportamento dos candidatos no MT.

Mercado de RH em Oferta	Mercado de RH em Procura
* Excessiva quantidade de candidatos	* Insuficiente quantidade de candidatos
* Competição entre candidatos para obter emprego	* Falta de competição entre os candidatos
* Rebaixamento das pretensões salariais	* Elevação das pretensões salariais
* Dificuldade em conseguir emprego	* Facilidade em conseguir emprego
* Temor de perder o atual emprego e maior fixação ao emprego	* Vontade de perder o atual emprego e menor fixação ao emprego
* Baixo absentismo	* Elevado absentismo
* O candidato aceita qualquer oportunidade desde que ela apareça	* O candidato seleciona as múltiplas oportunidades que tem pela frente
* Orientação para a sobrevivência	* Orientação para a melhoria e desenvolvimento profissional

# O Processo de Recrutamento

## As diferenças entre recrutamento interno e externo.

Recrutamento interno	Recrutamento externo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las</li></ul>

# Recrutamento de Pessoas

---

- Técnicas de Recrutamento Externo:
  1. Anúncios em jornais e revistas especializadas;
  2. Agências de recrutamento;
  3. Contatos com escolas, universidades e agremiações;
  4. Cartazes ou anúncios em locais visíveis;
  5. Apresentação de candidatos por indicação de funcionários;
  6. Consulta aos arquivos de candidatos;
  7. Recrutamento virtual;
  8. Banco de dados de candidatos ou banco de talentos.

# Orientação de Pessoas

---

1. Importância do capital humano nas organizações
2. O que é orientação de pessoas? Criar alinhamento
3. Processos de adaptação, orientação e convivência das pessoas
4. Fatores do indivíduo sujeitos a cultura organizacional: hábitos, valores, normas, expectativas
5. Cultura organizacional é única para cada empresa

# Orientação de Pessoas

---

“Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.”

- Metáfora do Iceberg:

Artefatos: comportamentos, vestimentas, serviços

Valores: Razões pelas quais as pessoas fazem o que fazem

Pressuposições básicas: crenças inconscientes, sentimentos

# Orientação de Pessoas

---



# Orientação de Pessoas

---

1. Recursos Humanos: compreender a cultura e o clima organizacional
2. Socialização organizacional: Criar e manter envolvimento na organização (histórias, símbolos materiais, eventos)
3. Aceitação grupal;
4. Aumento do comprometimento dos membros: aumento da produtividade
5. Métodos de socialização: processo seletivo, conteúdo do cargo, tutoria, programas de integração

# Orientação de Pessoas

---

1. Gestão de Pessoas: Tendência ao Empowerment
2. Maior autonomia, iniciativa pessoal e responsabilidade pela execução das tarefas
3. Incremento do prazer e afimco: maior visão da organização

# Avaliação do Desempenho Humano

# Avaliação do Desempenho Humano

## O que é?

- Realizado por uma empresa ou qualquer organização
- Julga e estima valor de acordo com o desempenho
- Mensurar performance
- Busca o desenvolvimento do funcionário e da companhia

# Avaliação do Desempenho Humano

Aumentar a produtividade, capacitação, integração e metas

Identificar problemas internos:

- Falta de integração entre funcionários
- Inadequação do cargo
- Competências
- Falta de estímulo



Decisão:

- Promoção
- Desligamento
- Mudança de salário
- Programa de Treinamento

# Quem faz a avaliação

## RH

Gerente

Indivíduo

Equipe

Avaliação para cima

Comissão de avaliação

## 360°

## Como?

### OBJETIVIDADE

Não deve ser considerado hábitos pessoais.

Deve ser considerada apenas a forma como a pessoa opera no seu meio de trabalho tendo em vista sua função.

### Preparo

Os funcionários precisam acreditar no objetivo da avaliação.

# Métodos avaliativos

## Escala gráfica

### 8.4. Método da escala gráfica

Fatores:	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
<u>Produção</u> (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes, ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes, abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
<u>Qualidade</u> (Esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
<u>Conhecimento do Trabalho</u> (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
<u>Cooperação</u> (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
<u>Compreensão de Situações</u> (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
<u>Criatividade</u> (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes apresenta idéias	Raramente apresenta idéias	Nunca apresenta idéias
<u>Realização</u> (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

# Métodos avaliativos

## Escolha forçada

### 8.5. Método da escolha forçada

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO			
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____			
Embaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.			
<b>Apresenta produção elevada</b> <b>Comportamento dinâmico</b> <b>Tem dificuldade com números</b> <b>É muito sociável</b>	Nº	+	-
<b>Dificuldade em lidar com pessoas</b> <b>Tem bastante iniciativa</b> <b>Gosta de reclamar</b> <b>Tem medo de pedir ajuda</b>	Nº	+	-
<b>Tem espírito de equipe</b> <b>Gosta de ordem</b> <b>Não suporta pressão</b> <b>Aceita críticas construtivas</b>			
<b>Tem potencial de desenvolvimento</b> <b>Toma decisões com critério</b> <b>É lento e demorado</b> <b>Conhece o seu trabalho</b>			
<b>Tem boa aparência pessoal</b> <b>Comete muitos erros</b> <b>Oferece boas sugestões</b> <b>Decide com dificuldade</b>			
<b>Nunca se mostra desagradável</b> <b>Produção razoável</b> <b>Tem boa memória</b> <b>Expressa-se com dificuldade</b>			

# Métodos avaliativos

## Pesquisa de campo

### 8.6. Método da pesquisa de campo

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: <input type="checkbox"/> Mais do que satisfatório? <input type="checkbox"/> Satisfatório? <input type="checkbox"/> Insatisfatório?	
Avaliação Inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades ? 7. Ele possui qualidades e deficiências? Quais?
Análise Complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Qual plano de ação futura recomenda ao funcionário? 13. Indique em ordem prioritária dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanha - mento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característico do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

# Métodos avaliativos

## Incidentes críticos

### 4. Método dos incidentes críticos

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____	
Aspectos Excepcionalmente Positivos	Aspectos Excepcionalmente Negativos
<ul style="list-style-type: none"><li>Sabe lidar com pessoas</li><li>Facilidade em trabalhar em equipe</li><li>Apresenta idéias inovadoras</li><li>Tem características de liderança</li><li>Facilidade de argumentação</li><li>Espírito altamente empreendedor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Apresenta muitos erros</li><li>Falta de visão ampla do assunto</li><li>Demora em tomar decisões</li><li>Espírito conservador e bitolado</li><li>Dificuldade em lidar com números</li><li>Comunicação deficiente</li></ul>

# Métodos avaliativos

## Lista de verificação

Exemplo de aplicação do método das listas de verificação

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO											
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____											
Áreas de Desempenho:	1	2	3	4	5	Áreas de Desempenho:	1	2	3	4	5
Habilidade de decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

# Feedback

- 1) **Avaliar**: ter clareza de quais foram os erros ou pontos que devem ser melhorados
- 2) **Identificar oportunidades**: pensar possíveis soluções
- 3) **Planejar o feedback**: saber apontar os erros com assertividade e sempre focar na possibilidade de melhoria. Uma avaliação que só foca em aspectos negativos não traz muitos resultados. Enfatizar que é uma avaliação de desempenho, não de personalidade.
- 4) **Conduzir a conversa**: saber apresentar os fatos que o avaliador julgue importante. Permita e convide a pessoa a falar para pensarem juntos em uma solução.

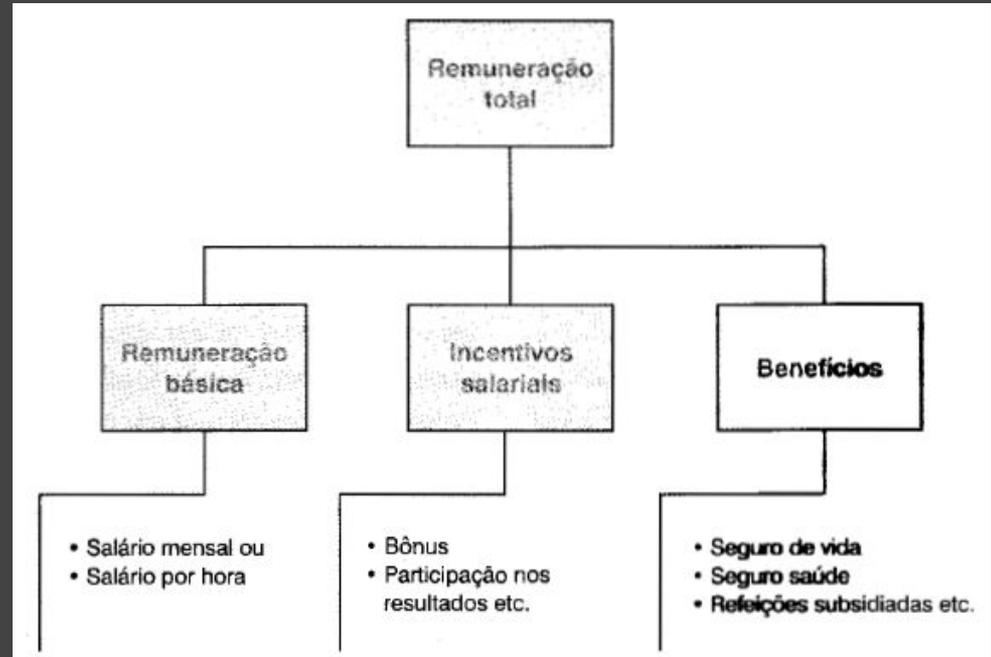
# Remuneração

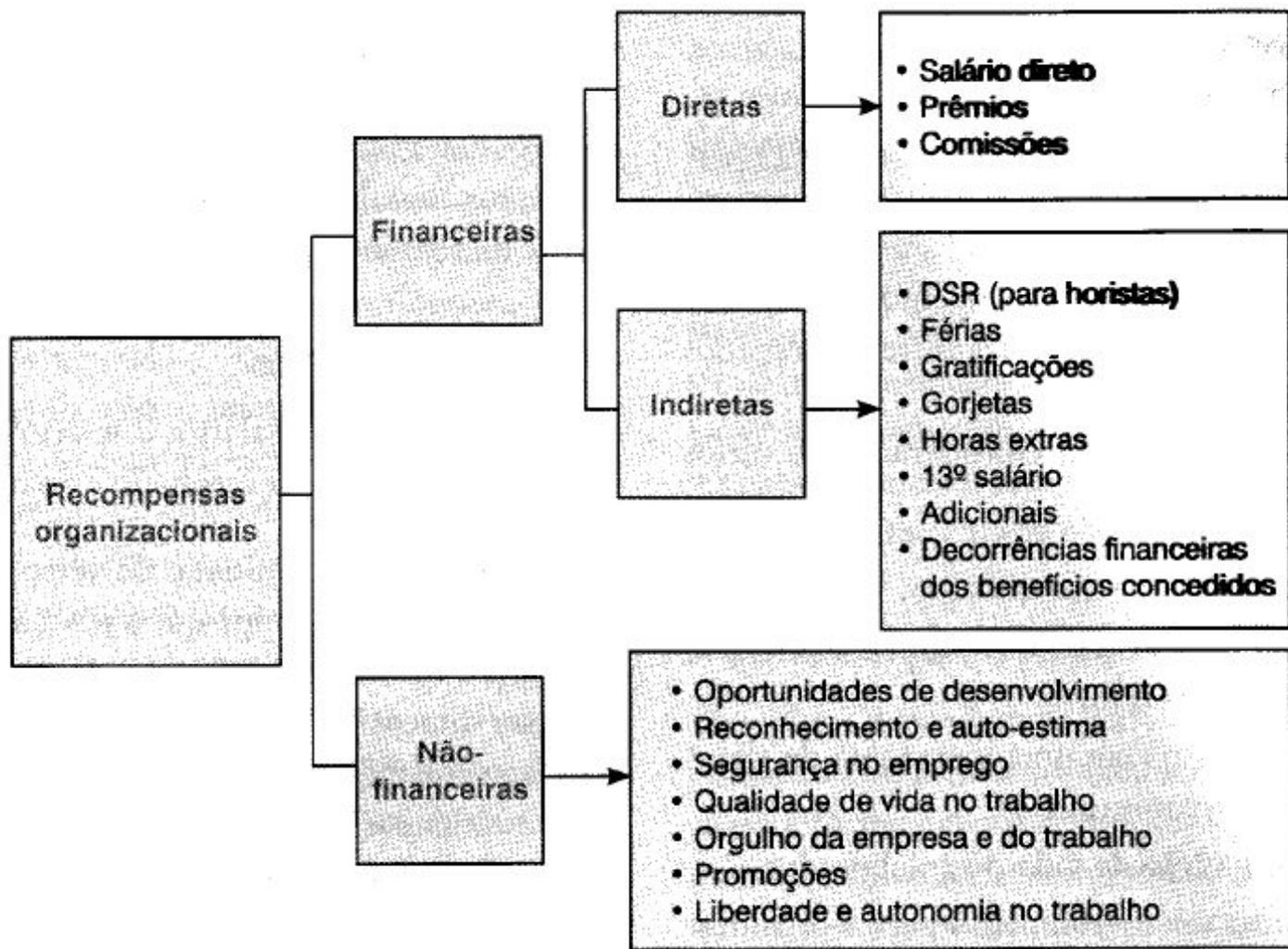
## RECOMPENSAS ORGANIZACIONAIS

- Custo
- Juros
- Dividendos
- Salários

## CONCEITO DE REMUNERAÇÃO

Remuneração total





---

## DESENHO DO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

1. Equilíbrio Interno vs. Equilíbrio Externo;
2. Remuneração Fixa ou Remuneração Variável;
3. Desempenho ou Tempo de Casa;
4. Remuneração do Cargo ou Remuneração da Pessoa;
5. Igualitarismo ou Elitismo;
6. Remuneração Abaixo do Mercado ou Acima do Mercado;
7. Prêmio monetários ou Não Monetários;
8. Remuneração Aberta ou Remuneração Confidencial;
9. Centralização das Decisões Salarias

## CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS

Equilíbrio Interno e Externo

- Objetivos da Administração de salários;
- Qual o foco da remuneração?

## AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE CARGOS

- Métodos tradicionais;
- Método de escalonamento simples;
- Método de categorias pré determinadas;
- Método de comparação por fatores;

Cargos de diretoria	Menor valor	Maior valor	Média
<b>Diretores:</b>			
<b>Presidente</b>	<b>13.164</b>	<b>46.485</b>	<b>28.475</b>
<b>Administrativo</b>	<b>4.627</b>	<b>32.513</b>	<b>16.369</b>
<b>Administrativo e Financeiro</b>	<b>6.368</b>	<b>27.891</b>	<b>16.757</b>
<b>Comercial</b>	<b>5.275</b>	<b>26.375</b>	<b>16.560</b>
<b>Recursos Humanos</b>	<b>9.875</b>	<b>22.154</b>	<b>15.770</b>
<b>Vendas</b>	<b>11.893</b>	<b>28.291</b>	<b>18.017</b>
<b>Financeiro</b>	<b>5.275</b>	<b>30.462</b>	<b>17.529</b>
<b>Industrial</b>	<b>10.777</b>	<b>32.561</b>	<b>19.916</b>
<b>Jurídico</b>	<b>17.347</b>	<b>19.891</b>	<b>18.730</b>

---

## REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

- Mapeamento de competências para alinhar expectativas;
- Definição de hierarquias;
- Tratar das competências gerenciais necessárias;
- Ponderar competências;

# Programas de Incentivo

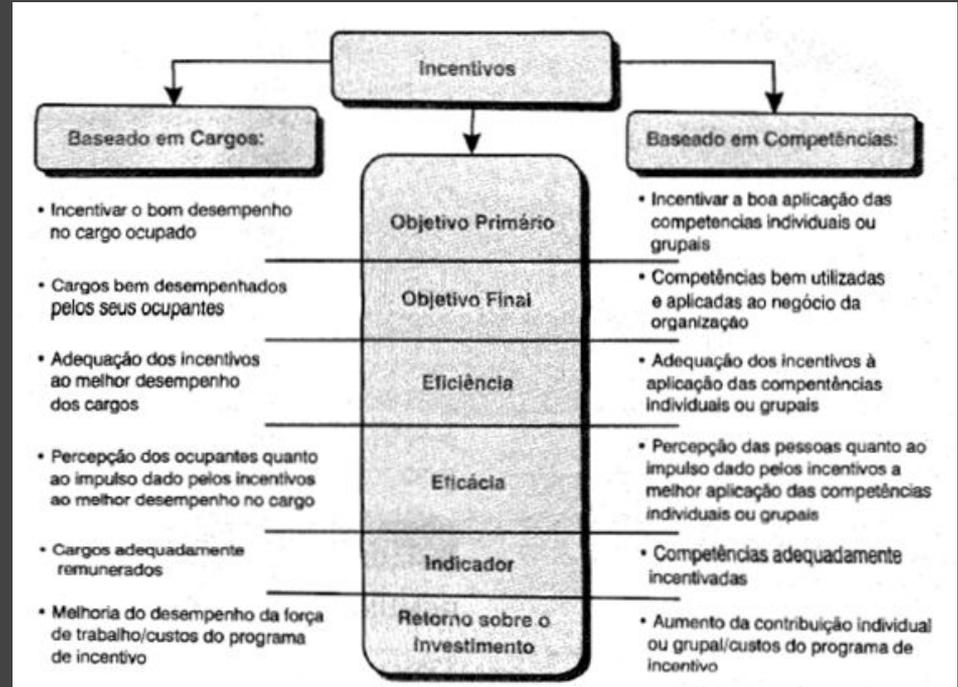
# Programas de Incentivo - Recompensas e Punições

- Os programas de incentivo surgiram com o intuito de estimular os colaboradores a alcançarem os objetivos propostos pela empresa através de um método de recompensas e punições
  - ◆ As recompensas buscam estimular um comportamento a ser seguido pelos colaboradores
  - ◆ As punições tem o intuito de coibir determinados tipos de comportamento

Através desse mecanismo de recompensas e punições, as organizações buscam implantar um padrão de comportamento esperado.

# Foco dos Incentivos

O foco dos incentivos é quase sempre alcançar os objetivos e entrega de resultados, ou esse foco pode estar no desempenho ou na oferta de competências individuais.



# Remuneração Fixa

---

É a forma predominante de remuneração presentes na organização

## Prós

- Facilita o equilíbrio interno e o equilíbrio externo em relação aos salários.
- Homogeneização e padronização dos salários dentro da organização.
- Facilita administração e o controle centralizado dos salários.

## Contras

- Não incentiva o espírito empreendedor, nem a aceitação de riscos e maiores responsabilidades.
- Funciona como elemento de conservação da rotina.
- Remunera as pessoas em relação ao tempo e função e não por desempenho e alcance de resultados.

# Remuneração Variável

---

Uma forma que vem crescendo nas organizações a fim de motivar os colaboradores

## Prós

- Ajusta a remuneração as diferenças individuais das pessoas, ao seu desempenho e ao alcance de metas e resultados.
- Funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase na auto realização pessoal.
- Premia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional.
- Permite uma auto avaliação de cada pessoa.

## Contras

- Requer uma maior complexidade na administração salarial
- Quebra a isonomia dos ganhos dentro da organização
- Pode provocar queixas dos funcionários não beneficiados e possíveis pressões sindicais.

# Exemplos de Incentivos

---

→ Plano de bonificação anual

→ Participação nos resultados alcançados

→ Distribuição de ações aos funcionários

→ Remuneração por competência

→ Opção de compra das ações da  
companhia

→ Distribuição do lucro aos colaboradores

# TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E DE ORGANIZAÇÕES

- Conceito e objetivos;
  - Importância;
  - Contexto atual;
  - Principais tipos de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas;
  - Relação com o conteúdo.
-

# TREINAMENTO

—

# Conceito e objetivos

---

- Assimilação cultural em curto prazo;
- Estímulo constante de mudanças sistemáticas no comportamento dos colaboradores;
- Aprendizagem de novas capacidades;
- Não consiste apenas em treinar habilidades técnicas, mas também em transformar o dia a dia das pessoas;
- Melhorar o desenvolvimento profissional e o desempenho das funções do indivíduo na sua organização;
- Repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à otimização do trabalho.



# Importância

---



Ao colaborador:

- Confiança;
- Bem-estar;
- Motivação.

À empresa:

- Atendimento;
- Melhores resultados;
- Melhor reputação.

# Contexto atual

---

- Crescimento dos subsistemas do departamento de Relações Humanas (RH);
- Maior valorização nas etapas de treinamento por parte das empresas;
- Aumento da preocupação com o bem-estar e a saúde mental do colaborador.



“As organizações modernas e mais atuantes no mercado já chegaram à conclusão de que investir em seus funcionários é a maneira mais eficaz e o caminho mais curto e seguro para alcançarem os seus objetivos. Se uma organização depende diretamente do comportamento das pessoas que para ela prestam serviços é imprescindível que ela mantenha estas pessoas treinadas, bem preparadas e principalmente altamente motivadas para as tarefas que irão realizar.”  
(Patrícia Rocha Cassimiro)

# DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E DE ORGANIZAÇÕES

—

# Conceito e objetivos

---

- Conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual;
- Evolução de habilidades requeridas para cargos a serem ocupados futuramente;
- Proporcionar oportunidades para crescimento profissional;
- Desenvolvimento de carreira;
- Fortalecer o relacionamento e a comunicação da organização.



# Importância

---



- Proporcionar crescimento à empresa;
- Obter uma base sólida de capital intelectual;
- Efeitos positivos na cultura organizacional;
- Diferencial de mercado;
- Clima organizacional favorável;
- Atração de novos talentos;
- Melhores resultados internos.

# Principais tipos de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

1. **Treinamento de integração ou onboarding:** tem o objetivo de preparar um novo colaborador para que ele inicie suas atividades da empresa.
2. **Treinamento comportamental ou soft skill:** serve para aperfeiçoar as atitudes e habilidades comportamentais dos colaboradores tendo como base a cultura da organização.
3. **Treinamento técnico ou hard skill:** dá suporte para o colaborador melhorar e desenvolver suas habilidades técnicas.
4. **Desenvolvimento de Liderança:** preparar colaboradores para exercerem papéis de liderança dentro da empresa.
5. **Treinamento motivacional:** aumentar o engajamento dos colaboradores nas suas atividades e na organização.
6. **Treinamento de equipe:** voltado para a evolução de um time como um todo.
7. **Treinamento corporativo:** abrange todos os demais tipos de treinamento, desenvolvendo habilidades específicas do colaborador para melhorar o desempenho de toda a organização.

# Contexto atual

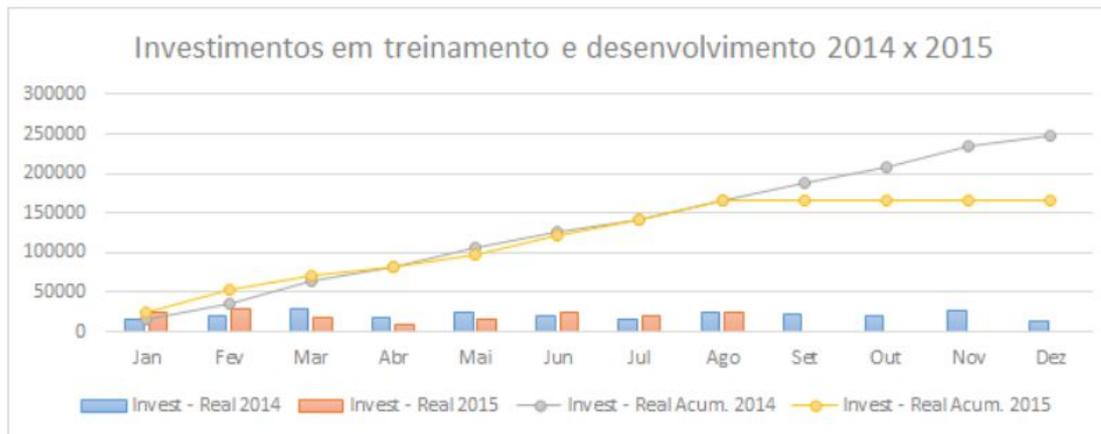
---



- Aumento dos investimentos relacionados à prática do desenvolvimento pessoal;
- Busca pela formação de novos líderes que já estejam familiarizados com a cultura organizacional da empresa;
- É importante destacar que investir no desenvolvimento das pessoas da organização é investir na qualidade dos produtos e serviços, é atender melhor aos clientes e ampliar o faturamento.

“Pessoas não fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.” (DAVEL E VERGARA, 2001)

Este indicador realiza um comparativo entre os anos de 2014 e 2015. É importante para observarmos o crescimento do valor investido em treinamento e desenvolvimento de pessoas nos dois anos.

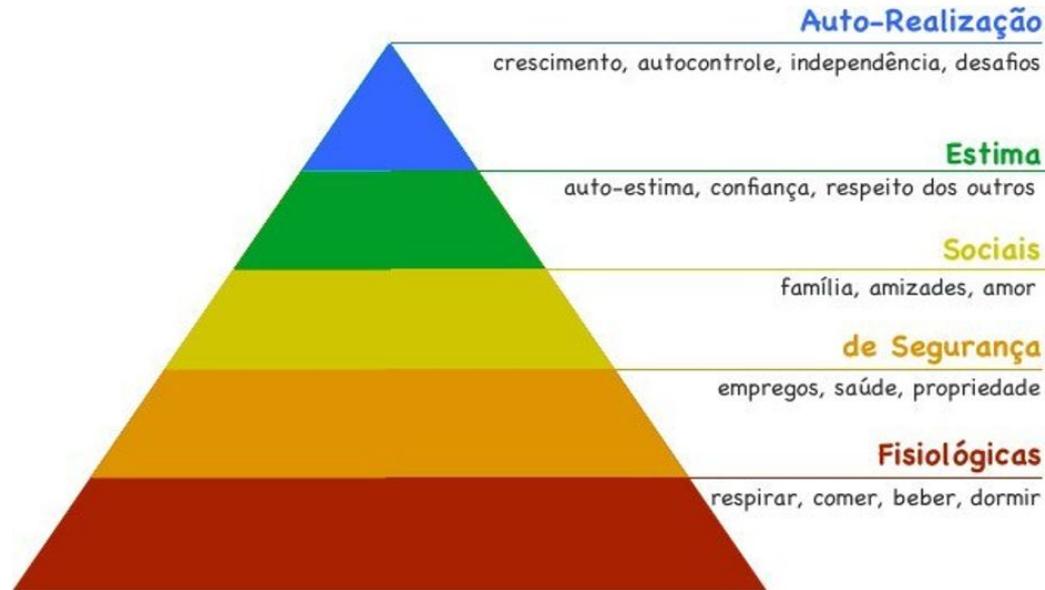


	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Invest - Real 2014	15000	21000	29000	17000	24000	20000	16000	24000	22000	20000	27000	13000
Invest - Real 2015	25000	29000	17000	10000	16000	25000	19000	25000				
Invest - Real Acum. 2014	15000	36000	65000	82000	106000	126000	142000	166000	188000	208000	235000	248000
Invest - Real Acum. 2015	25000	54000	71000	81000	97000	122000	141000	166000	166000	166000	166000	166000

Gráfico hipotético baseado em um artigo publicado pelo InfoEscola.

# Relação com o conteúdo

Pirâmide de Maslow

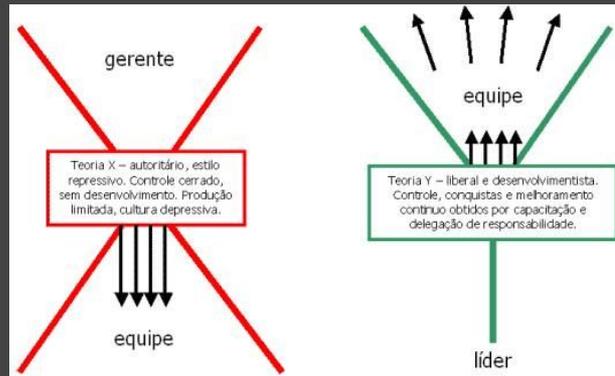


# Relações com Empregados

- Estilos de Administração;
  - Classificação dos Sistemas;
  - Desenho do programa de Relações;
  - Disciplina;
  - Gestão de Conflitos.
-

# Estilos de administração:

- Dois conjuntos de pressuposições: Teoria X e Teoria Y.
- Na Teoria X predomina a manipulação das pessoas, a coação e o temor;
- Na Teoria Y predomina o respeito às pessoas e as suas diferenças individuais.



Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"><li>• As pessoas médias têm um desprazer inerente em trabalhar e procuram evitar o trabalho a todo custo</li><li>• Como as pessoas não gostam de trabalhar, muitas delas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punições para se esforçarem para o alcance de objetivos organizacionais</li><li>• As pessoas médias preferem ser dirigidas, desejam evitar responsabilidades, têm pouca ambição e desejam segurança, acima de tudo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A aplicação de esforço físico ou mental no trabalho é tão natural como jogar ou descansar</li><li>• As pessoas gostam de exercer auto-direção e autocontrole no alcance de objetivos com os quais estão comprometidas</li><li>• Comprometimento com objetivos é uma função das recompensas associadas com o seu alcance</li><li>• As pessoas médias aprendem, sob condições adequadas, não somente a aceitar, mas a buscar responsabilidades</li><li>• A capacidade de exercer alto grau de imaginação, inovação e criatividade na solução dos problemas organizacionais é amplamente, e não estreitamente, distribuída na população</li></ul>

# Classificação dos Sistemas:

---

- Rensis Likert propõe uma classificação de sistemas de administração;
- 1.Sistema Autocrático coercitivo: sistema administrativo autoritário e forte;
- 2.Sistema Autoritário benevolente: evolução do sistema anterior;
- 3.Sistema Consultivo: variação melhorada dos sistemas autocrático coercitivo e Autoritário benevolente;
- 4.Sistema Participativo: democrático por excelência,

Sistema	Relações interpessoais	Clima organizacional	Tomada de decisão	Comunicação
1.	Há forte desconfiança com relação às pessoas e o contato interpessoal não é estimulado	Tenso, no qual se impede a liberdade dos indivíduos. São utilizados punições e castigos, reforçando a obediência cega.	Monopolizada na cúpula da organização (ápice da pirâmide organizacional)	Negam-se informações.
2.	Permite-se algum relacionamento interpessoal	Tenso, porém menos do que no Sistema 1. Há recompensas, estritamente salariais, materiais, frias e calculistas.	Há alguma delegação das decisões aos níveis organizacionais mais baixos, desde que elas sejam repetitivas, operacionais e sujeitas à confirmação pelos níveis mais altos.	O fluxo vertical de informações traz ordens e comandos de cima para baixo e informações de baixo para cima, a fim de abastecer o processo decisório.
3.	Deixa de ser autocrático e impositivo para dar alguma margem à contribuição das pessoas.	Há grande confiança nos indivíduos, permitindo que trabalhem em grupos ou equipes. Recompensas são materiais e ocasionalmente sociais. Poucas punições.	Proporciona descentralização e delegação das decisões, permitindo que as pessoas possam se envolver no processo decisório da organização	Comunicações intensas, tanto no fluxo vertical (ascendente e descendente), com algumas repercussões laterais ou horizontais.
4.	Mais aberto e democrático dos sistemas.	Total confiança nas pessoas e no seu <i>empowerment</i> , incentivando a responsabilidade e o trabalho conjunto em equipe.	Incentiva a total descentralização e a delegação das decisões aos níveis mais baixos da organização, exigindo apenas um controle dos resultados por parte da cúpula.	Constitui o núcleo de integração do sistema. O fluxo de informações é tanto vertical como horizontal.

# Desenho do programa de Relações

---

- As principais decisões dos gerentes de linha para desenhar um programa de relações com empregados devem incluir:
- 1. Comunicações;
- 2. Cooperação;
- 3. Proteção;
- 4. Assistência;
- 5. Disciplina e conflito.

## DESENHO DE UM PROGRAMA DE RELAÇÕES COM EMPREGADOS

### COMUNICAÇÕES



### PROTEÇÃO



### ASSISTÊNCIA



### COOPERAÇÃO



### DISCIPLINA E CONFLITO



# Disciplina

- A disciplina progressiva é a forma mais utilizada de procedimento disciplinar;
- Série de intervenções progressivas que dão ao colaborador a oportunidade de corrigir seu comportamento;
- A disciplina positiva é um procedimento que encoraja o colaborador a monitorar seu próprio comportamento e assumir responsabilidade pelas consequências de suas ações.



# Gestão de Conflitos

- Há vários tipos de conflitos: o conflito interno e o conflito externo;
- Existem dentro das organizações certas condições que tendem a gerar conflitos;
- O administrador tem a sua disposição três abordagens para administrar os conflitos;
- Há vários estilos de administração de conflitos. De um lado, uma dimensão assertiva e, de outro, uma dimensão cooperativa.

## As abordagens de administração de conflitos.

### Abordagens estruturais

- Fixação de objetivos comuns
- Sistemas de recompensas grupais
- Reagrupamento de pessoas
- Rotação de pessoas
- Separação de pessoas

### Abordagens mistas

- Definição de regras e regulamentos
- Formação de grupos e equipes de trabalho
- Papéis de ligação
- Papéis integradores

### Abordagens de processo

- Desativação do conflito
- Confrontação direta
- Colaboração



**OBRIGADO!**