

## 4. PLANEJAMENTO DE PESSOAL

Me. Edvin Kalil Freitas Granville  
Foz do Iguaçu,  
Maio 2011

### Objetivo

- Refletir sobre o contexto e o ambiente de gestão de pessoas;
- Nivelar conhecimentos sobre estrutura organizacional e de gestão de pessoas;
- Compreender como ocorre o planejamento de pessoal nas organizações.

## 1. CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS

- Migrar da simples burocracia para a estratégia;
- Negociação ganha-ganha;
- Maior consciência sobre os *stakeholders*;
- Ética perante a sociedade;
- Do curto prazo para o longo prazo;
- Do foco na função para o foco no negócio;
- Do administrativo para o consultivo.



Adaptado de Chiavenato (2010)

## 1. CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS

- Globalização dos mercados:
  - Influência internacional da economia;
  - Competitividade das empresas multinacionais;
  - Revolução da qualidade total;
  - Despertar do consumidor consciente;
  - Mudança global do perfil do trabalho;
  - Prática do downsizing como redução de custo.



Marras (2000)

## 1. CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS

- Filosofia de vida:

- Qualidade virtual da forma de vida no século XX;
- Maior velocidade e nível quantitativo e qualitativo de informação;
- Prioridade à sobrevivência ameaçada pelo quadro mundial de desemprego;
- Excessiva competição entre indivíduos, social e profissionalmente;
- Forte sentimento de impotência e frustração em nível pessoal;
- Envelhecimento precoce da vida profissional;
- Desmotivação constante diante da contínua e excessiva diferenças entre níveis sociais.

Marras (2000)

## 1. CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS

Função de *staff*

Responsabilidade de linha

Órgão de ARH  
(especialistas em RH)

Gestor de pessoas

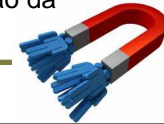
- Cuidar das políticas de RH
- Prestar assessoria e suporte
- Dar consultoria interna de RH
- Proporcionar serviços de RH
- Dar orientação de RH
- Cuidar da estratégia de RH

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

## 1. CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS

Funções da gestão de pessoas:

- Agregar ou prover pessoas (recrutamento e seleção);
- Aplicar ou utilizar competências (orientar, modelar trabalho e avaliar desempenho);
- Recompensar pessoas (remuneração, programas de incentivo e benefícios);
- Desenvolver pessoas (treinamento, desenvolvimento, educação e desenvolvimento organizacional);
- Manter pessoas (relações no trabalho, higiene, segurança e qualidade de vida);
- Monitorar pessoas (banco de dados, sistemas e avaliação da gestão).



## 1. CONTEXTO DE GESTÃO DE PESSOAS TENDÊNCIAS

Revista HSM Management, pesquisa Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep/FIA):

- Alinhar as pessoas/desempenho/competências às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais;
- Desenvolver e capacitar os gestores de linha na organização, com novo perfil gerencial e como gestores de pessoas;
- Alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais;
- Apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico (fusões e aquisições).





## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### DEFINIÇÃO

Estrutura que define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas.

(Robbins, 2001)

Distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos e os papéis dessas pessoas.

(Hall, 2004)



## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### DEFINIÇÃO

A estrutura social organizacional engloba a autoridade hierárquica, a divisão de trabalho, e as regras e procedimentos formais.

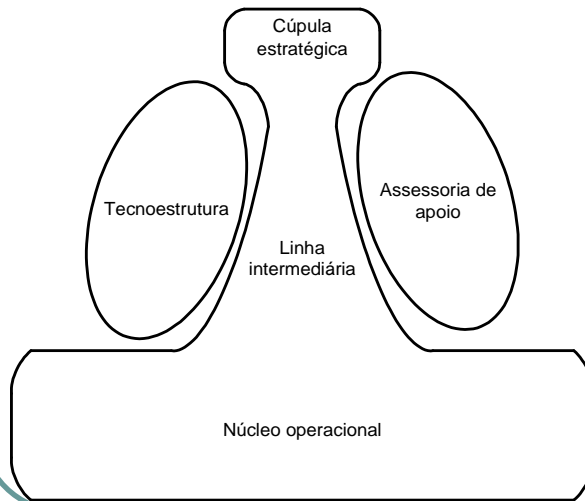
(Hatch, 1997)



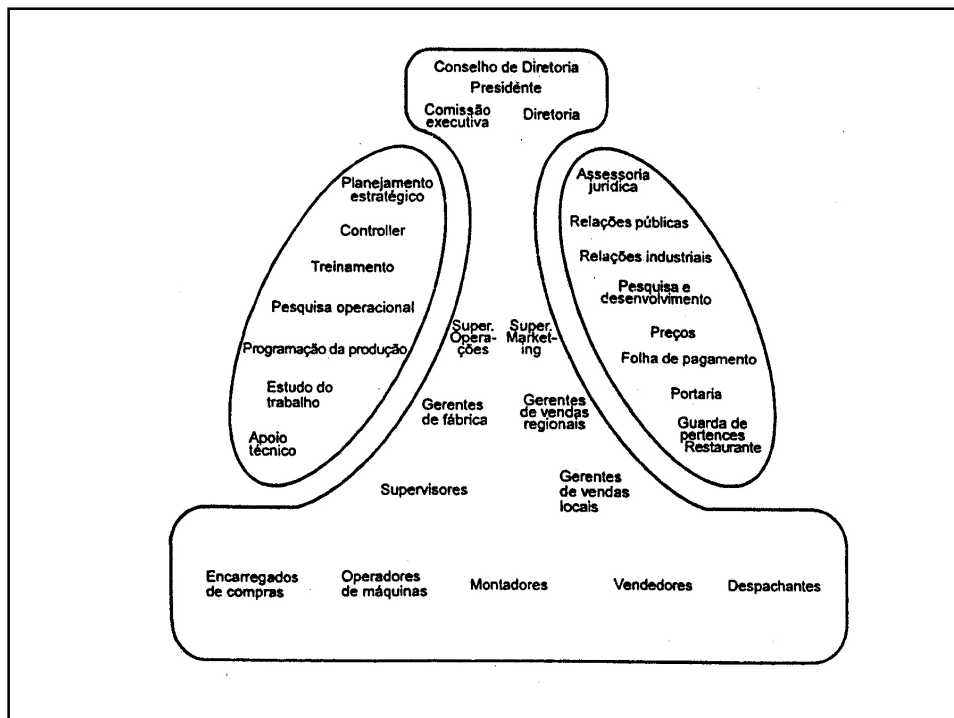
As organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas e fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes.

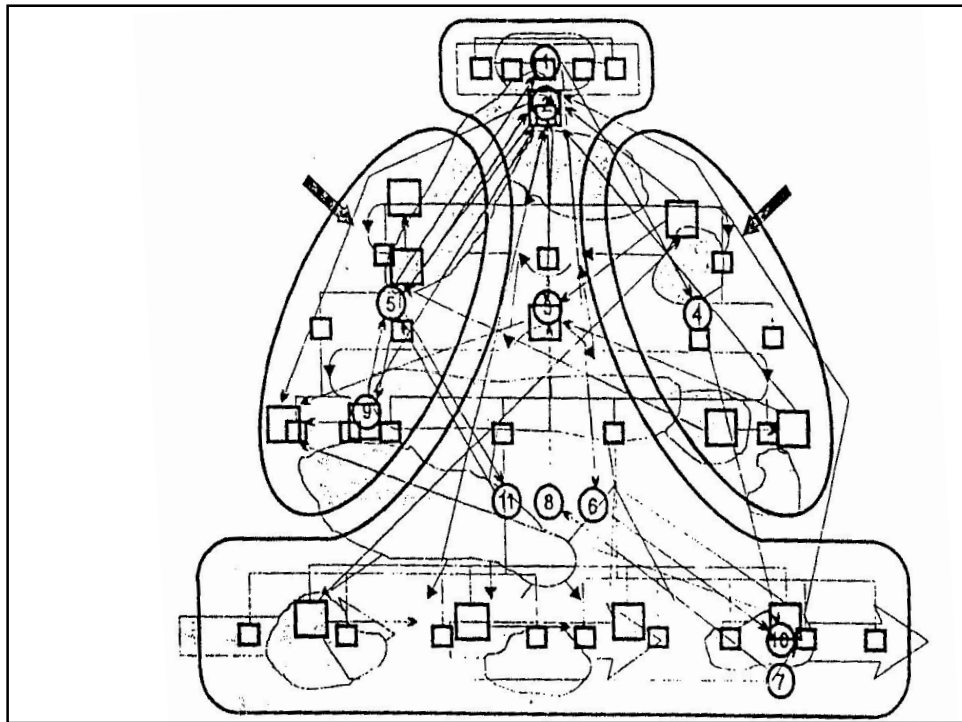
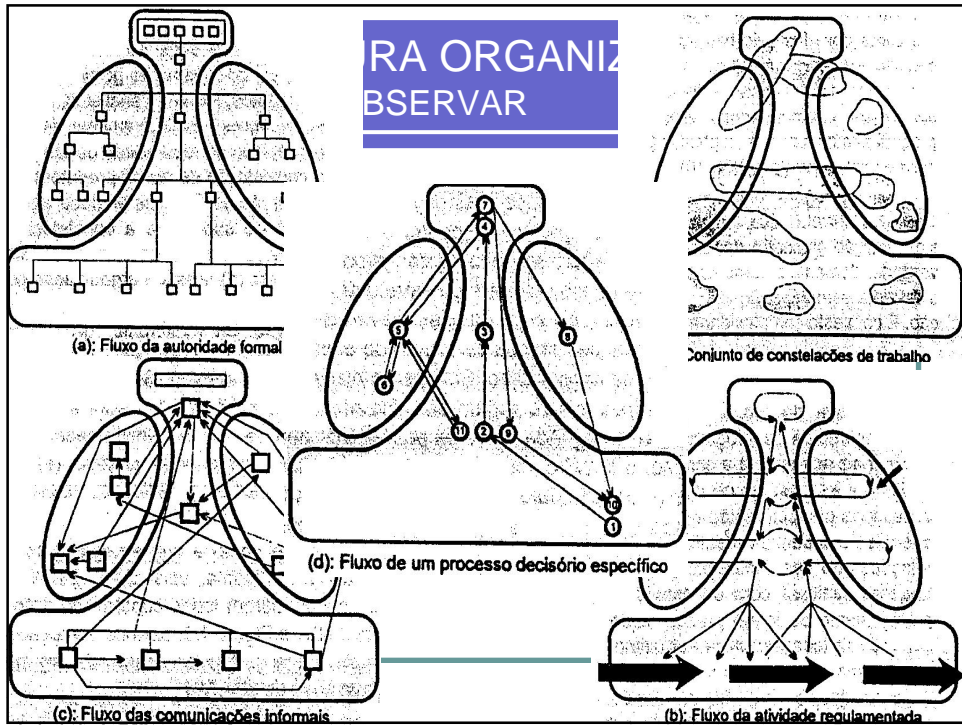
(Mintzberg, 1995)

## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL CINCO PARTES BÁSICAS

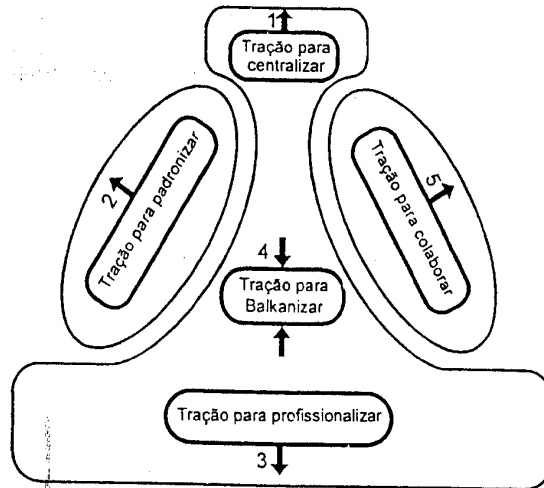


Mintzberg (1995)





## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FORÇAS QUE ATUAM NAS PARTES

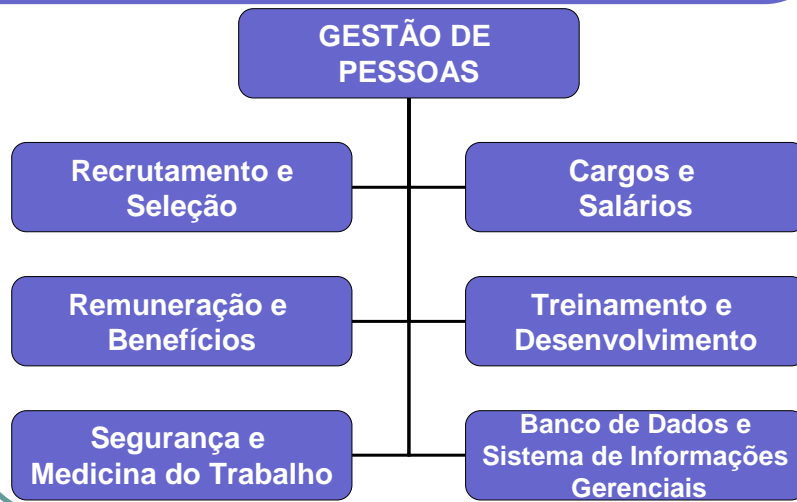


## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL CONFIGURANDO

Configuração Estrutural	Mecanismo Coordenação	Parte Chave	Descentralização
ESTRUTURA SIMPLES	Supervisão direta	Cúpula estratégica	Centralização horizontal e vert.
BUROCRACIA MECANIZADA	Processos padronizados	Tecno estrutura	Descentralização horizontal limitada
BUROCRACIA PROFISSIONAL	Padronização de habilidades	Núcleo operacional	Descentralização horizontal e vert.
FORMA DIVISIONALIZADA	Padronização de resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
ADHOCRACIA	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio	Descentralização seletiva



## 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL GESTÃO DE PESSOAS (TRADICIONAL)



## 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL ELEMENTOS TRADICIONAIS DA ORGANIZAÇÃO

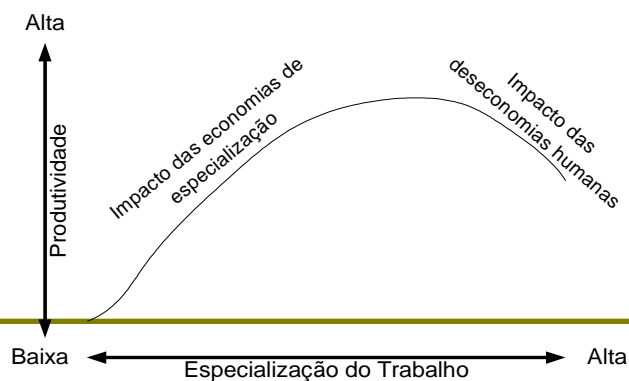
1. Especialização do Trabalho
2. Departamentalização
3. Cadeia de comando
4. Margem de controle
5. Centralização e descentralização
6. Formalização



### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL

#### 3.1 ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO

ou divisão do trabalho, é o grau em que as tarefas na organização são subdivididas em trabalhos separados.



### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL

#### 3.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

é a base na qual os trabalhos estão agrupados

- por função
- Por produto
- Por território (geográfica)
- Por processo
- Por cliente



### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL

#### 3.3 CADEIA DE COMANDO



linha contínua de autoridade, que se estende do topo da organização até o escalão mais inferior, e esclarece quem se reporta a quem (autoridade e unidade de comando)



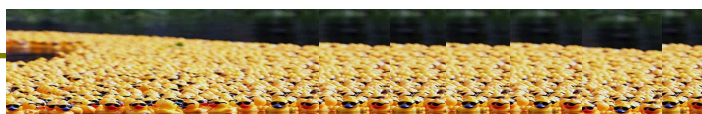
### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL

#### 3.4 MARGEM DE CONTROLE

Quantos subordinados um gerente consegue dirigir com eficácia e eficiência

Margem larga (tendência) – economia em salários

Margens pequenas – atenção mais próxima (maior controle) e comunicação mais complexa



### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL

#### 3.5 CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO



##### **Centralização**

Refere-se ao grau em que a tomada de decisões está concentrada num único ponto na organização

##### **Descentralização**

Pessoas de mais baixo escalão fornecem contribuições e tem arbítrio para tomar decisões



### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL

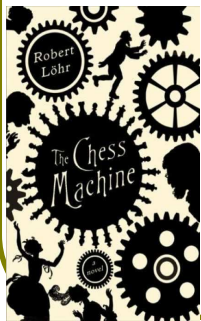
#### 3.6 FORMALIZAÇÃO

grau de padronização dos trabalhos na organização (liberdade para exercer o cargo X padronização)

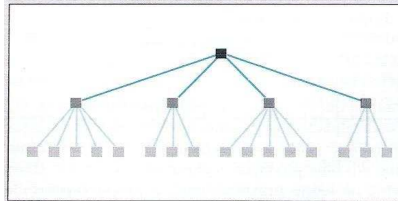


### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL ABORDAGEM CONTINGENCIAL (TEORIA)

A estrutura depende da estratégia,  
tamanho, tecnologia e grau de  
incerteza

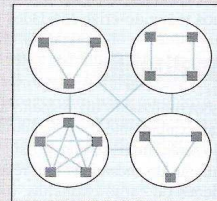


A Organização Mecanicista



- Alta especialização
- Departamentalização rígida
- Cadeia de comando clara
- Margens de controle estreitas
- Centralização
- Alta formalização

A Organização Orgânica



- Equipes interfuncionais
- Equipes inter-hierárquicas
- Fluxo livre das informações
- Margens de controle largas
- Descentralização
- Baixa formalização

### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL ABORDAGEM CONTINGENCIAL (TEORIA)

- Estratégia: inovação, custos mínimos e imitação;

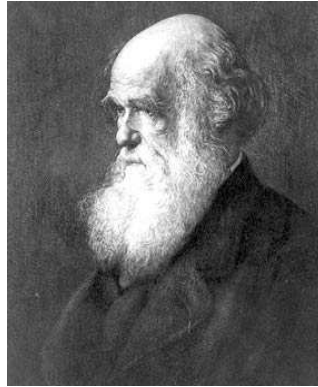
Ex.: Apple – supermercados – IBM

- Tamanho da Organização
- Tecnologia
- Incerteza ambiental



### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL ABORDAGEM EVOLUCIONISTA (TEORIA)

- Estrutura Simples
- Burocracia
- Estrutura Matricial
- Estruturas Baseadas em Equipes
- Unidades Autônomas
- Organização Virtual
- Organização sem Fronteiras



### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

- **Missão** — representa a razão de existência de uma organização, finalidade ou motivo de sua criação;
- **Visão** — imagem da empresa e de seu futuro, projeção no tempo e espaço a respeito do que pretende ser;
- **Objetivos** — resultado desejado que se pretende alcançar num determinado período;
- **Política e diretrizes** — conjunto de declarações escritas a respeito das intenções da instituição em relação a determinado assunto;
- **Valores** — crença sobre o que pode e não se pode fazer, ou o que é importante ou não;
- **Planos** — plano estratégico, plano tático e plano operacional.



### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS



- Exemplos de políticas:

- Admissão;
- Desligamento;
- Avaliação de desempenho;
- Treinamento;
- Recompensas.



### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

- Elementos Estratégico de RH

- Formação de espelhos (talentos);
- Remuneração estratégica;
- Forças motivacionais;
- Cultura organizacional;
- Desenvolvimento organizacional;
- Mudança organizacional;
- Banco de dados e sistema de informações;
- Gestão por competências.



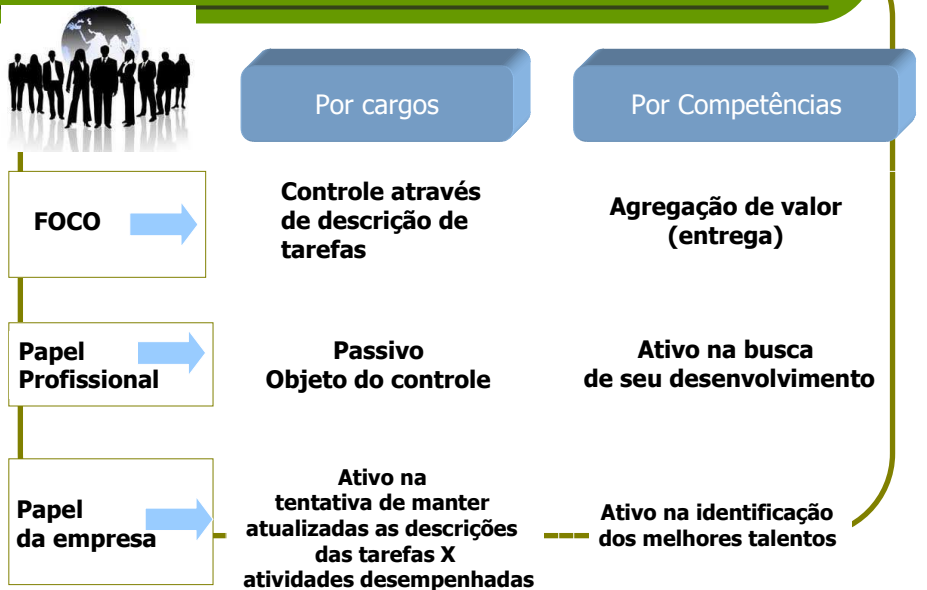
### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

#### DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA

Mobilização de **capacidades** (recursos) objetivando **resultados** (entregas) alinhados à **estratégia** da empresa.

Itaipu (2010)

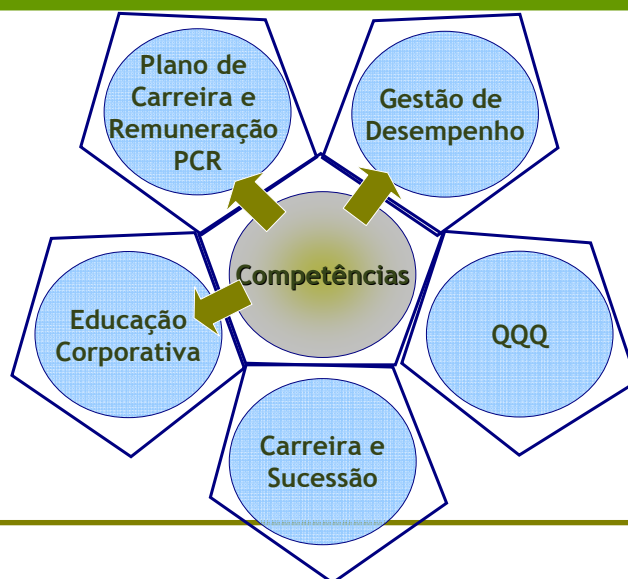
### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS



### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



### 3. PLANEJAMENTO DE PESSOAL GESTÃO POR COMPETÊNCIAS



# REVISÃO



- Qual o contexto e o ambiente atual em que se desenvolve a gestão de pessoas?
- Como poderia ser definida a estrutura organizacional e a estrutura de gestão de pessoas?
- Quais aspectos devem ser levados em consideração para se realizar o planejamento de pessoal nas organizações?

# REFERÊNCIAS



- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos - um enfoque profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- ITAIPU, Itaipu Binacional. **Gestão por competência**. 2010.
- MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Trad. Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.
- SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.