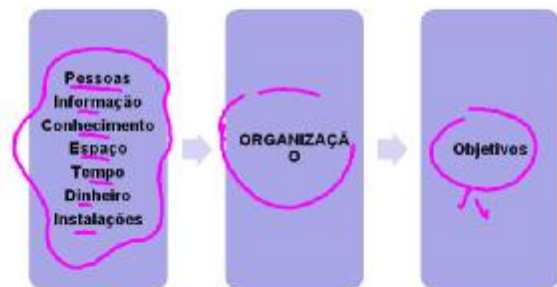


## Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

### Organização:

- Sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos) **PRODUTO / SERVIÇO**
- Dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho

## Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran



## Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

Três palavras indicam o desempenho da organização:

- **Eficácia**: realização de objetivos; relação objetivo X resultado; visão externa.
- **Eficiência**: utilização dos recursos de forma produtiva, de maneira econômica; relação resultado X recursos; visão interna.
- **Efetividade**: relação resultado x impacto.

## Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- O papel da administração é assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das organizações.
- **Recursos Humanos**: atividade de linha e função de staff (ou estafe). **APOIO**
- **Estratégico como Gestão de Pessoas**: pessoas diferenciam as organizações umas das outras.

## Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

Modelos de Administração:

### MODELO DIRETIVO:

- **Subordinado** sem liberdade para discutir problemas com superiores.
- Atitudes **desfavoráveis** em relação à empresa. Informação de cima para baixo, distorcida e imprecisa.
- Processo de interação **limitado**.

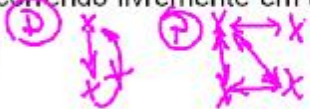
## Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- Definição de metas feita apenas no topo da organização, sem participação dos níveis inferiores.
- Controle **centralizado**.
- Pessoas **não se comprometem** com as metas de desempenho.

## Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

### MODELO PARTICIPATIVO

- Processo de liderança envolve confiança entre superiores e subordinados.
- Motivação tem por base a participação das pessoas. *Autonomia* *Comprometimento*
- Informação correndo livremente em todos os sentidos.



## Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- Processo de interação livre, de modo que as pessoas influenciam os objetivos.
- Definição participativa de metas.
- Controle disperso, baseado no autocontrole. *→ Cada um por si*
- Metas elevadas de desempenho, aceitas por todos.

## Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran



- As organizações que utilizam o modelo diretivo são denominadas mecanicistas.
- As organizações que seguem o modelo participativo são chamadas de orgânicas.

## Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

### Modelos de Organização:

#### Mecanicista:

- Adequada a condições ambientais estáveis. *DX*
- Tarefas especializadas e precisas;
- Hierarquia de controle bem definida;
- Alta administração é a responsável exclusiva pela coordenação e pela visão de conjunto;

## Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- A comunicação vertical é enfatizada;
- Valoriza a lealdade e a obediência aos superiores;
- Pessoas comprometidas com o grupo imediate e com a carreira (e não com a organização);
- Corresponde à burocracia legal-racional de Weber.

## Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

#### Orgânica:

- Adaptado a condições instáveis, onde a organização não tem familiaridade;
- Continua redefinição de tarefas (ninguém é especialista em nada e todos são em tudo);
- Ênfase na cooperação do conhecimento e não na especialização;

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- Preferência pela interação e comunicação informativa (ao invés de ordens), criando alto comprometimento com as metas organizacionais;
- Organogramas pouco úteis, geralmente inexistentes.



### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

#### Tipos de Sistemas:

##### Aberto:

- Constante interação dual (influencia e é influenciado) com o ambiente;
- Tem capacidade de crescimento, mudança e adaptação ao meio. Seu estado final não é determinado pelo inicial porque possui, inclusive, reversibilidade;

ADAPT.

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- É contingência dele competir com os outros sistemas.

#### Fechado:

- Não interage com o ambiente;
- Não possui capacidade de crescimento, mudança e adaptação ao ambiente. Os estados atual e futuro serão sempre o seu estado original (inicial);

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- Não compete com os outros sistemas.

Equifinalidade de um sistema: um estado final X pode ser atingido de muitas maneiras e de vários pontos de partida diferentes.



### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- Estrutura e estratégia – Chandler: “a estrutura organizacional das grandes empresas estudadas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia mercadológica”.
- Estrutura: desenho da organização.
- Estratégia: plano global de alocação dos recursos para atender a uma demanda.

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

#### Objetivos da ARH:

- Criar, manter e desenvolver RH com habilidade e motivação para alcançar os objetivos organizacionais;
- Criar, manter e desenvolver condições organizacionais para os RH;
- Alcançar eficiência, eficácia e efetividade com os RH disponíveis.



### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.<sup>a</sup> Cristiana Duran

- Contrato psicológico: é a expectativa recíproca de estenderem-se muito além dos contratos formais. Tácito.
- Intercâmbio indivíduo-organização (reciprocidade): indivíduo faz contribuições; organização dá incentivos. Daí resulta o equilíbrio organizacional (escolha – adaptação – desenvolvimento mútuos).

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.<sup>a</sup> Cristiana Duran

- Hierarquia dos objetivos:



### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.<sup>a</sup> Cristiana Duran

Quanto à natureza, os objetivos podem ser:

- Individuais: alcance não se relaciona com outras pessoas.
- Competitivos: precisa que os outros fracassem para serem atingidos.
- Cooperativos: precisa que os outros alcancem os seus para serem atingidos.

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.<sup>a</sup> Cristiana Duran

Chester Barnard: a identificação do trabalhador com o ideal da organização é fundamental para sua eficiência. Para funcionar bem a organização:

- Comunicação efetiva
- Disposição em contribuir
- Propósito comum \*

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.<sup>a</sup> Cristiana Duran

Criou a Teoria da Aceitação da Autoridade: a autoridade não está no poder de quem a possui, mas na aceitação de seus subordinados.

Subordinados acatam a ordem se:

- Puderem entendê-la
- Não for incompatível com os objetivos organizacionais e individuais
- For capaz mental e fisicamente de cumpri-la

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.<sup>a</sup> Cristiana Duran

Para Barnard:

- EFICAZ: quando atinge objetivos organizacionais. GERAL
  - EFICIENTE: quando satisfaz necessidades individuais dos membros. ESPECÍFICA
- É responsabilidade da alta administração:
- Integração das necessidades individuais de auto-expressão com os requisitos de produção

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- Compatibilização entre objetivos individuais e organizacionais para maior produtividade
  - Incentivo e contribuição para o desenvolvimento do potencial do indivíduo
- Chris Argyris: existe inevitável conflito entre indivíduo e organização pela incompatibilidade da realização de ambos.

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- A maneira como a organização trata seus funcionários retira o sentido social e psicológico do trabalho.
- Para que o indivíduo se mantenha psicologicamente saudável, deve criar seu próprio grupo de regras informais.
- Conclusões de Argyris – semelhante às de Barnard.

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- Importante: a responsabilidade pela integração recai sobre a administração, porém ambas as partes devem contribuir mutuamente para o alcance dos seus respectivos objetivos.

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- Negociação ou barganha é o processo de tomar decisões conjuntas quando as partes envolvidas têm preferências ou interesses diferentes. Possui sempre três realidades: pessoas, problemas e propostas.



### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

- Habilidade de negociação é saber apresentar propostas com clareza e objetividade, entender o que o outro está oferecendo, argumentar adequadamente e saber ouvir. Ela aumenta as chances de sucesso em uma negociação.

### Gestão de Pessoas para o MPU Prof.ª Cristiana Duran

#### Comportamento Organizacional

Campo que estuda o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

- Modelo de comportamento organizacional

Três níveis de análise desse estudo:

- 1 -> individual
- 2 -> grupal
- 3 -> sistemas organizacionais

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

POLÍTICAS DA ARH (ou subsistemas):

A. Agregar pessoas (Provisão / Suprimento):

Quem deve trabalhar na organização?

- Recrutamento
- Seleção

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

B. Aplicar pessoas:



O que as pessoas deverão fazer?

- Desenho Organizacional → ORGANOGRAMA
- Desenho de cargos
- Análise e descrição de cargos
- Orientação das pessoas
- Avaliação de desempenho \*\*

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

C. Recompensar pessoas

Como recompensar o trabalho das pessoas?

- Recompensas ✓
- Remuneração ✓
- Benefícios ✓
- Serviços sociais ✓

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

D. Manter pessoas

Como manter as pessoas na organização?

- Administração da cultura e do clima
- Higiene, segurança e QVT
- Manutenção das relações sindicais

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

E. Desenvolver pessoas

Como desenvolver os membros da organização?

- Treinamento e desenvolvimento ✓
- Gestão do conhecimento e competências ✓
- Programas de mudanças ✓
- Desenvolvimento de carreiras ✓
- Programas de comunicação e consonância ✓



**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

F. Monitorar pessoas

Como saber o que fazem e o que são?

- Banco de dados ✓
- Sistema de informações gerenciais ✓

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

Sistema de Informação Gerencial

Banco de Dados: conjunto de informações armazenadas de forma organizada, relacionadas entre si e referentes ao mesmo assunto.

De RH: poderosa ferramenta para tomar decisões mais adequadas.

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

- Sistema de informação: é o gerenciamento do fluxo de dados na organização. Auxilia no planejamento, na implementação e no controle de processos. ? RH
- DADOS: manifestação objetiva
- INFORMAÇÃO: dados classificados
- PROCESSAMENTO DE DADOS: transforma os dados em informações.

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

Três tipos de processamento:

- Manual, semi-automático e automático.
- SIG - Sistema de Informações Gerenciais é um sistema que permite a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos. Deve proporcionar informação oportuna e relevante, trazendo vantagem competitiva à organização.

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

- Gera informações → relatórios e índices
- Para a ARH é importante que o SIRH forneça informações para os demais órgãos sobre as pessoas que nela trabalham.
- Um SI é composto de sistemas operacionais que participam de ciclos.
- Conceito ligado à TI.

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

Motivação

- Teorias de processo - COMO
- Teorias de conteúdo - O QUE

TEORIAS DE PROCESSO

1 → Modelo do Comportamento

Comportamento é sempre motivado.

A motivação é objetivada (não aleatória).

Barreiras: frustração, ansiedade e dúvida.

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

2 → Teoria da Expectativa ou Expectância (Vromm)

Comportamento humano sempre orientado para resultados (pessoas fazem coisas esperando algo em troca). O estado de expectativa de receber determinada recompensa, altera significativamente o desempenho.

Recompensa → valor reconhecido

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

Em três relações:

VALÊNCIA

Esforço - desempenho (sentimento de atração, satisfação antecipada):

≠ Valor (satisfação efetiva)

Valência positiva quanto maior for o valor da recompensa para a pessoa

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

INSTRUMENTALIDADE (valor instrumental)

Desempenho - recompensa/resultado

EXPECTATIVA

Esforço - rendimento / fazer bem

Força motivacional = V x I x E

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

3 → Behaviorismo (Skinner)

Comportamento com satisfação = repetição

Comportamento com insatisfação = interrupção

Comportamento depende de suas consequências. Traz o controle por meio das consequências.

Lei do Efeito

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

4 → Teoria da Equidade (Adams)

Proporção = fator motivacional determinante

Comparação esforço-recompensa:

- Relação individual de proporção
- Relação indivíduo-grupo

Proporcionalidade determina o comportamento

**Gestão de Pessoas para o MPU**  
**Prof.ª Cristiana Duran**

TEORIAS DE CONTEÚDO

1 → Hierarquia das necessidades (Pirâmide) de Maslow

