



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PLANO DE ENSINO**

**I – Código: ADP 131**

**II – Título: Gestão de Pessoas**

**III – Número de Créditos: 4 créditos**

**IV – Súmula/ementa**

Contexto histórico e atual e seu impacto na gestão de pessoas (GP); o desafio de repensar gestão de pessoas em nível estratégico; alinhamento entre as estratégias do negócio e as estratégias de GP; os subsistemas de RH e a contribuição aos gestores de pessoas; Novas tecnologias; Tendências.

**V – Objetivos**

**OBJETIVO GERAL**

A disciplina tem como objetivo principal o estudo e a discussão da Gestão de Pessoas, sua concepção, interdependências, interfaces, papéis e resultados nas organizações, considerando o contexto em que estão inseridas. Privilegia como objetivo fundamental, através das intervenções da gestão de pessoas, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.

**OBJETIVO DE RESULTADO**

A disciplina busca a compreensão dos fenômenos organizacionais, a partir da visão da gestão de pessoas. Seus resultados serão alcançados se os participantes compreenderem:

- A evolução do papel esperado para a área e a visão focada em resultados
- O sistema e os sub-sistemas de Recursos Humanos num contexto estratégico
- A importância do alinhamento entre as estratégias do negócio e as estratégias da Gestão de Pessoas - Planejamento estratégico e o planejamento da área de recursos Humanos
- Os papéis esperados da área de gestão de pessoas
- O diagnóstico da arquitetura de RH
- Os sistemas de Informação e seu impacto na gestão de pessoas
- Tendências em RH: ensino a distância, aprendizagem organizacional, e-business, remuneração estratégica, avaliação de desempenho, universidade corporativa.

**VI – Programa (conteúdo)**

- I - Contexto histórico e atual e seu impacto na gestão de pessoas
- II - A resposta da área aos desafios: Repensando Recursos Humanos em nível estratégico
- III - A resposta da área aos desafios: Repensando os subsistemas de RH e a contribuição aos gestores de pessoas
- IV - Tendências

**VII – Método de trabalho (principais atividades)**

Desenvolvimento de aulas teórico-práticas, com exposição dialogada e debates abordando situações práticas e vivenciais; seminários, palestras de convidados, estudo de casos, pesquisas bibliográficas, visitas a empresas (a combinar), exercícios individuais e em grupo. É fundamental ao processo de aprendizagem a



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

leitura dos textos de apoio e livros que suportam as questões a serem tratadas, bem como a participação positiva nas aulas.

**Cronograma 2008/01**

<b>Aula</b>	<b>Data</b>	<b>Assunto</b>	<b>Leituras</b>
<b>I – Introdução à Gestão de Pessoas: contexto histórico e atual e seu impacto na GP</b>			
1	13/03	Apresentações. Integração. Expectativas. Contexto e evolução da área de RH	
2	20/03	Análise do ambiente e suas implicações A resposta da academia e da mídia especializada em negócios A percepção dos gestores de linha qto GP GP numa visão crítica	CALDAS, TONELLI, ... SIQUEIRA, FREITAS ENRIQUEZ WATSON, MAXWELL, .. CODA, CESAR, GARCIA
<b>II – A resposta da área aos desafios: Gestão de Pessoas em nível estratégico</b>			
3	27/03	Conceitos e princípios da visão estratégica. Papéis esperados da ARH. RH como parceiro estratégico. Planejamento estratégico de RH	ULRICH (cap. 1, 2 e 3) CESAR, BIDU, SAAD BOSQUETTI, ALBUQUERQUE
4	03/04	Estrutura e políticas de gestão de pessoas. Papel da consultoria interna. Convidada: Jovana Serra (RH/Dell)	BARINI Filho LACOMBE ORLINKAS (cap. 5) ALBUQUERQUE, FISCHER HUMPHREY, EHRICH, KELLY, ...
5	10/04	Gestão por competências e aprendizagem organizacional	RUAS DUTRA, FISCHER,... ANTONELLO
6	17/04	Mudança Organizacional e o RH como agente de mudanças Convidado: Copesul (???)	VASCONCELOS, ... ULRICH (cap 6) MOTTA (cap 2 e 3) LaMARSH
7	24/04	Avaliação dos resultados de RH.	MURITIBA OLIVEIRA, MURITIBA, ... BECKER, HUSELID, ... (cap.2) TEO, CRAWFORD
<b>III – Repensando os subsistemas de RH e a contribuição aos gestores de pessoas</b>			
8	08/05	Atração e seleção Gestão da performance	MARRAS (cap18) DUTRA (cap 3) BRANDÃO, ZIMMER
9	15/05	Apoio de tecnologias: Sistemas de informação de RH; Portais corporativos; e-learning Convidado: gestor IBM (Rogério Almeida)	SANTIAGO JR, FERNANDEZ PRADO HUSTAD, MUNKVOLD PILLA, NAKAYAMA, ...
10	29/05	Remuneração estratégica, Carreira e Relações trabalhistas Convidado: Ruzzarin (Resolution)	RODRIGUES MASTELLA FLANERY, ... (cap 3 e 4)
11	05/06	TD&E e Universidade corporativa Convidado: representante HMD	MEISTER EBOLI, HORNEAUX Jr DENGO GARAVAN
<b>IV – Tendências outras</b>			



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

12	12/06	Visita à Empresa	
13	19/06	Administrando pessoas e cultura: alianças, joint ventures, fusões e aquisições RH internacional Convidado: GKN – programa de expatriação	BECKER TANURE, EVANS, PUCIK (Cap 3, 4 e 7) LAJARA, LILLO, SEMPERE HOMEM, DELLAGNELLI
14	26/06	Gestão do comprometimento; comunicação interna; Responsabilidade Social; inovação, QVT	
15	03/07	Encerramento e avaliação da disciplina Debate sobre trabalho final	

### VIII – Procedimentos e/ou critérios de avaliação

A avaliação será feita através de: (1) presença e participação positiva em sala de aula; (2) apresentação de trabalho sobre dois dos temas da disciplina e (3) trabalho individual (entrevistas com gestores de RH e/ou gestores de pessoas, com análise) e coletivo (produção de um artigo).

### IX - Bibliografia

1. ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; FISCHER, André. Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil: RH-2010. PROGEP, 2004. 2 ed.
2. ANTONELLO, Cláudia. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: **Aprendizagem e competências organizacionais**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
3. BARINI FILHO, Ulrico. Políticas e diretrizes de RH. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Madalena (coord). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: editora Gente, 2002
4. BECKER, Brian, HUSELID, Mark e ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**. RJ: Campus, 2001.
5. BECKER, Grace. O papel da gestão de pessoas em processos de fusões e aquisições de empresas. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais ....** Salvador: ANPAD, 2002.
6. BOSQUETTI, Marcos; ALBUQUERQUE, Lindolfo. Gestão estratégica de pessoas: visão de RH x visão dos clientes. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais ....** Brasília: ANPAD, 2005.
7. BRANDÃO, Hugo et ali. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais ....** Brasília: ANPAD, 2005.
8. CALDAS, Miguel; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. Espelho, espelho meu: meta-estudo da produção científica em Recursos Humanos nos ENANPADs da década de 90. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais ....** Salvador: ANPAD, 2002.
9. CESAR, Ana M; BIDU, Diógenes; SAAD, Sheila. A “evolução” da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais ....** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
10. CODA, Roberto; CESAR, Ana; GARCIA, Mauro. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais ....** Brasília: ANPAD, 2005.
11. DENGÓ, Normélio. Universidades Corporativas: modismo ou inovação? In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais ....** Salvador: ANPAD, 2002.
12. DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books. 1996.
13. DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.
14. DUTRA, Joel; FISCHER, André; RUAS, Roberto; NAKATA, Lina. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção de profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais ....** Salvador: ANPAD, 2006.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

15. ENRIQUEZ, Eugene. Prefácio. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (org.). **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
16. FLANNERY, Thomas; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul. **Pessoas, desempenho e salários**. São Paulo: Futura: 1997.
17. GARAVAN, Thomas. A strategic perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* v.09, n.1, Feb. 2007, p11-30
18. HOMEM, Ivana; DELLAGNELO, Eloise. Novas formas organizacionais e desafios para os expatriados. In: **RAE-eletrônica**, v.5, n.1, art.8, jan/jun.2006.
19. HUMPHREY, Charlotte; EHRICH, Kathryn; KELLY, Bairbre et al. Human Resources policies and continuity of care. *Journal of health organization and management*, v.17, n.2, 2003, p.102-121.
20. HUSTAD, Eli; MUNKVOLD, Bjorn. IT-supported competence management: a case study at Ericson. **Information system management**; spring 2005; 22,2; ABI/INFORM Global, p.78
21. LACOMBE, Beatriz. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais ....** Salvador: ANPAD, 2006.
22. LAJARA, Bartolomé, LILLO, Francisco; SEMPERE, Vincent. Human Resources management: a success and failure factor in strategic alliances. *Employee Relations*, v.25, n.1, 2003, p 61-80
23. LaMARSH, Jeanenne. Building a strategic partnership and HR's role of change manager. **Employee Relations Today**; Fall 2004; 31,3, ABI/INFORM Global, p.17
24. MARRAS, Jean Pierre. **Administração estratégica em Recursos Humanos**. SP: Atlas, 2000.
25. MASTELLA, Alexandra. Gerenciamento estratégico de Carreira: a experiência de duas empresas multinacionais. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais ....** Salvador: ANPAD, 2002.
26. MEISTER, Jeanne **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999. Cap. 1, 2 e 3.
27. MOTTA, Paulo R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
28. MURITIBA, Patrícia; MURITIBA, Sérgio; ALBUQUERQUE, Lindolfo; HOURNEAUX JR, Flávio. Processo de avaliação de resultados de gestão de pessoas: em direção a um modelo. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais ....** Salvador: ANPAD, 2006.
29. NAKAYAMA, Marina; PILLA, Bianca; GARZIERA, Aline. Internet: vantagens e desvantagens no processo de recrutamento on line.
30. OLIVEIRA, Patrícia; MURITIBA, Sérgio; FRANÇA, Ana. Avaliar resultados em gestão de pessoas? Estado da arte dessa prática. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília. **Anais ....** Brasília: ANPAD, 2005.
31. ORLINKAS, Elizenda. **Consultoria interna de Recursos Humanos**. São Paulo: Makron Books, 1999.
32. PERETTI, J.M. Gestão Internacional. In: **Recursos Humanos**. Portugal: ed APG, 2001.
33. PILLA, Bianca; NAKAYAMA, Marina; BINOTTO, Elaine. Caracterizando práticas de E-learning em empresas: uma pesquisa exploratória na Austrália e no Brasil. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais ....** Salvador: ANPAD, 2006.
34. PILLA, Bianca; SAVI, Nelson. O uso da intranet no processo de avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências de executivos. In: ENANPAD, 26, 2002, Salvador. **Anais ....** Salvador: ANPAD, 2002.
35. PRADO, Noêmia. A intranet como recurso estratégico para apoio á tomada de decisão. In: **Gestão – revista de administração e gerência**, v.1, n.1, jun/2001, UDESC, SC
36. RODRIGUES, Junia. Remuneração e competências: retórica ou realidade. *RAE*, v.46, edição especial, 2006. p.23-34.
37. RUAS, Roberto. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: **Aprendizagem e competências organizacionais**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.
38. SANTIAGO Jr., José r.; FERNANDEZ, Daniela. Um portal para o conhecimento. In: **CATI 2005**, FGV/EAESP, 2005
39. SIQUEIRA, Marcus; FREITAS, Maria Ester. O papel da mídia especializada em negócios na reprodução do discurso organizacional em recursos humanos. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. **Anais ....** Salvador: ANPAD, 2006.
40. TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil**. RJ: Elsevier, 2007.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

41. TEO, Stephen; CRAWFORD, John. Indicators of strategic HRM effectiveness: a case study of an Australian public sector agency during commercialization. *Public Personnel Management*; spring 2005; 34, 1; ABI/INFORM Global
42. ULRICH, Dave. **Campeões de Recursos Humanos**. SP: Futura, 1998.
43. VASCONCELOS, Isabella; MASCARENHAS, André; VASCONCELOS, Flávio. Gestão do paradoxo "passado versus futuro: uma visão transformacional da gestão de pessoas. In: **RAE-eletrônica**, v.5, n.1, art.2, jan/jun.2006.
44. WATSON, Sandra; MAXWELL, Gillian; FARQUHARSON, Lois. Line managers' view on adopting human resource roles: the case of Hilton (UK) hotels. **Employee Relations**, vol. 29, n 1, 2007, pp 30-49

Outras fontes recomendadas

45. BOHLANDER, George. Snell, Scott. SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
46. BOOG, Gustavo. BOOG, Madalena (Coord.) **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências**, volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002
47. BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardênia; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
48. FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
49. PORTER, Michael. O que é estratégia. In: ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**. SP: Futura, 2000.
50. PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**. SP: Futura, 2000.

## ELEMENTOS OPCIONAIS

### X – Pré-Requisito

### XI – Docente Responsável

Prof. Dra. Angela Beatriz Scheffer Garay  
E-mail: [absgaray@ea.ufrgs.br](mailto:absgaray@ea.ufrgs.br)