DEPOIMENTO

Curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos (CEGERH)

1. Objetivo geral

O Curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, em nível de especialização, objetiva capacitar os participantes para atuar, com eficiência e eficácia, em funções gerenciais na área de recursos humanos.

Sem tornar excessivamente pragmático o fenômeno administrativo, mas, ao contrário, buscando sempre a análise crítica das teorias sobre a vida das organizações produtivas na ambiência de incertezas (característica do momento presente), o curso deverá contribuir para modificar o comportamento dos participantes junto a suas organizações, com vistas a aumentar sua eficácia, através do desenvolvimento de todas as potencialidades das equipes de trabalho.

2. Público-alvo

Profissionais de nível superior que atuem ou desejem atuar na gestão de recursos humanos e/ou que ocupem funções gerenciais nas organizações.

3. Metodologia

Para realização deste curso, a EBAP/FGV reuniu sua melhor experiência no desenvolvimento de projetos de educação e treinamento de nível de pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*) em todo o Brasil. Dessa experiência destaca-se a importância da utilização de metodologias do ensino ativo, isto é, aquelas que maximizam a integração entre os participantes, através da distribuição de tarefas e da dinamização do processo pedagógico.

De acordo com essa metodologia de ensino, cada participante torna-se responsável pelo seu próprio aprendizado, na medida em que:

a) desempenha os papéis de instrutor e de aluno, recebendo e compartilhando conhecimentos e experiências;

b) todos os participantes assumem a responsabilidade pelo aprendizado dos demais integrantes da turma;

c) o professor desempenha um papel fundamental de suporte, facilitando e suplementando o processo de aprendizado.

O curso, orientado por essa linha de treinamento, reserva cerca da metade da carga horária programada para a realização de seminários, trabalhos de aplicação, estudo de casos, trabalhos de grupo, jogos etc.

Os temas abordados são ilustrados com textos e resumos distribuídos aos participantes.

As sessões expositivas prevêem a ampla utilização de recursos de ensino, inclusive microcomputadores e videocassetes.

Ao final de cada disciplina, os participantes são avaliados através da apresentação de trabalhos, projetos e exercícios, aplicados às organizações a que pertencem.

4. Estrutura curricular e carga horária

O Curso de Especialização em Gestão de Recursos Humanos (CEGERH) é composto de 16 disciplinas e um ciclo destinado à aplicação de um *business game*, num total de 376 horas/aula (ver quadro), excluídos os seminários de integração (8 horas/aula) e avaliação (8 horas/aula). As aulas serão ministradas às quintas-feiras, das 14h às 21h15min, e, excepcionalmente, às quartas-feiras, das 18h às 21h.

Dimensão/disciplina	Carga horária
Organizacional (72 horas/aula)	
Organização, recursos humanos e sociedade	24
Planejamento e gestão estratégicos	24
Modelos organizacionais e processo de mudança	24
Funcional (188 horas/aula)	
Planejamento de recursos humanos	24
Recrutamento e seleção de recursos humanos	24
Processo decisório e sistemas de informação para recursos humanos	24
Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos	24
Marketing de serviços e *endomarketing*	20
Gestão de desempenho	24
Cargos e recompensas	24
Relações do trabalho	24
Gerencial (92 horas/aula)	
Programação e controle gerencial	20
Comunicação e relações humanas	16
Consultoria interna	16
Negociação empresarial	16
Desenvolvimento de equipes multifuncionais	24
Business games	24

5. Ementas

Módulo organizacional

Organização, recursos humanos e sociedade

Elementos conceituais sobre a relação sociedade-indivíduos. Gestão organizacional e RH: perspectivas prescritivas e explicativas. Elementos contemporâneos de gestão organizacional: interação. Tecnologia da informação. Globalização econômica. Valorização da cidadania.

Planejamento e gestão estratégicos

Visão estratégica. Cenários estratégicos. O impacto da globalização. Ambientação econômica. Ambientação competitiva. Análise das principais tendências. Planejamento e gestão estratégicos. Posicionamento estratégico e vantagens competitivas. Teorias e modelos.

Modelos organizacionais e processo de mudança

Diagnóstico organizacional: o enfoque sociotécnico. Mudança organizacional planejada: eficiência, eficácia e efetividade organizacionais. Direção e conteúdo da mudança. Modelos organizacionais mecanicistas e orgânicos. Centralização x descentralização. Terceirização. Unidades de negócios. Franquias. Parcerias. Organizações virtuais. Estratégias de mudança.

Módulo funcional

Planejamento de recursos humanos

Paradigmas emergentes na gestão de RH. Planejamento empresarial de RH: integração com o negócio e objetivos da empresa. Previsão das necessidades de RH. Capacidade instalada x metas estratégicas. Análise do ambiente e do mercado de trabalho. Estratégias. Novas formas de trabalho.

Recrutamento e seleção de recursos humanos

O novo cenário do mundo do trabalho e suas conseqüências para o Brasil. Automação e mercado de trabalho. Jornada de trabalho como fator de geração de emprego: flexibilização, o banco de horas e suas conseqüências. Empregabilidade. Recursos humanos: vantagem competitiva, captação e retenção de talentos. Fontes de recrutamento e seleção. Custo e benefício do R&S. Avaliação do recrutamento. O papel do selecionador. Técnicas de seleção. Relação do requisitante com a área de R&S. O momento da decisão. O acompanhamento.

Processo decisório e sistemas de informação para recursos humanos

A decisão como categoria básica das organizações. A qualidade da decisão. Fatores condicionantes do processo decisório. As variáveis individuais no processo decisório. A tomada de decisão e sua interface com os demais setores e funções da empresa. Reflexos e desafios da era da informação. A tecnologia da informação como fator competitivo. Gestão estratégica de RH via informação: visão de negócios e resultados. Demonstrações financeiras no enfoque de RH: uso dos indicadores humanos nos resultados empresariais. Aplicações práticas do sistema de informação: projetos, programas e planejamento de RH. Sistema gerencial para modelos de estrutura de RH.

Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos

Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos no contexto das organizações. Treinamento e melhoria do desempenho. Levantamento de necessidades de T&D. Elaboração de programas de T&D. Efetividade dos programas de treinamento: indicadores de desempenho. T&D e retorno de investimento.

Marketing de serviços e *endomarketing*

Fundamentos do *marketing* de serviços e do *endomarketing*. Natureza e classificação dos serviços. Características dos serviços e sua implicação de *marketing*. Estratégias de *marketing* para empresas de serviços. *Endomarketing*.

Gestão de desempenho

Gestão de desempenho e potencial e os demais subsistemas da ARH. Vantagens e limitações da gestão de desempenho. Construção de um sistema integrado de gestão de desempenho. Etapas do planejamento: diagnóstico, construção do instrumental, implantação, divulgação interna do processo e dos instrumentos e

validação. Aplicação dos instrumentos (teste-piloto). Treinamento dos avaliadores. Apuração dos dados. Análise e administração dos resultados.

Cargos e recompensas

O planejamento no contexto da área de recursos humanos. O planejamento orientado para a função: o planejamento da força de trabalho e o planejamento da sucessão gerencial. O planejamento orientado para o indivíduo: planejamento de carreira. Avaliação de desempenho e de potencial. O encontro do planejamento de carreira com o planejamento da sucessão. Remuneração e sua definição (salários e benefícios). Administração de cargos e salários. Principais contribuições teóricas para o delineamento e avaliação de cargos e a estrutura de salários. Avaliação de cargos: os métodos de avaliação de cargos. A comissão de avaliação de cargos. Classificação de cargos. Pesquisa salarial. Plano de benefícios sociais. Ergonomia (noções). Sistemas alternativos de recompensas. Higiene e segurança do trabalho.

Gestão de recursos humanos e relações de trabalho

Relações do trabalho e globalização. Sindicalismo no Brasil: unicidade x pluralidade sindical. Estrutura sindical: sistema confederativo x centrais sindicais. Sindicatos patronais depois das mudanças. Papel do gestor na nova realidade das relações de trabalho no Brasil. Relações do gestor com os sindicatos. Negociação. Estratégias e táticas da negociação. Concessões, impasses, razão, emoção e ética nas negociações.

Módulo gerencial

Programação e controle gerencial

Contexto de atuação das empresas. Planejamento e controle nas organizações modernas. Sistema de planejamento e controle gerencial. Desenho de sistemas e prática do planejamento e controle: a modelagem organizacional, as dimensões estratégica e programática, sistemas orçamentários, mensuração, controle e avaliação. Implementação/aperfeiçoamento de sistemas de planejamento e controle.

Comunicação e relacionamento humano

Definições. Tipologias. Importância e difusão da comunicação e relações interpessoais nas organizações. Comunicação direta, indireta, formal e informal. Acessibilidade. Canais de comunicação. Conteúdo comunicacional e informacio-

nal. Rotinas de comunicação. A importância das relações interpessoais. Reuniões. Encontros. Seminários. Fluxos. Entropias. Formas de otimizar o ambiente de trabalho. Clima de trabalho. Qualidade da comunicação e da relação. Catarse. Métodos de aperfeiçoamento.

Consultoria interna

Recursos humanos como função estratégica para o alcance dos resultados empresariais. O novo papel de recursos humanos. Consultoria de produto x consultoria de processo. Fases da consultoria de processo. Características e habilidades do consultor interno. Relacionamento consultor-"cliente". Principais estratégias e instrumentos de consultoria. Planejamento, implementação e acompanhamento de projetos de consultoria. Relatórios de consultoria.

Negociação empresarial

Negociação como instrumento gerencial. Principais tipos e modelos de negociação. Planejamento e organização. Estratégias e táticas. Maximização de resultados/relacionamento com as partes. O uso da informação, do tempo e do poder.

Desenvolvimento de equipes multifuncionais

Fundamentos básicos do desenvolvimento de equipes. O valor do trabalho em equipe. Grupo x equipe. Formulação e evolução de uma equipe eficiente. Liderança. Chefe x líder. Desenvolvimento da liderança. Tipos de participantes de uma equipe de trabalho. Desenvolvimento pessoal e grupal. Administração de conflitos. Comunicação no trabalho de equipe. Dinâmicas de grupo para o desenvolvimento da equipe. Jogos e simulações como facilitadores de aprendizagem cognitiva e atitudinal. Critérios de escolha das técnicas a serem utilizadas. Aplicação e avaliação de jogos e simulações. Papel e responsabilidades do coordenador do grupo.

Business games

Business games aplicados a recursos humanos.

6. Certificados

A EBAP/FGV emitirá o "Certificado de Gestão de Recursos Humanos", em nível de especialização, aos participantes que, tendo a freqüência exigida pelo programa, obtiverem conceitos de aprovação em todas as disciplinas, atribuídos pelos professores responsáveis.

A avaliação da aprendizagem será expressa pelos conceitos: *A* — muito bom; *B* — bom; *C* — regular; *D* — deficiente.

A critério do professor, poderá ser lançada no diário de classe a notação *I* (*incompleto*), sempre que o participante não concluir seus trabalhos acadêmicos no prazo fixado pelo professor. Esta notação será substituída pelo conceito *D* (*deficiente*), caso o participante deixe de concluir as tarefas propostas pelo professor da disciplina no prazo a ser estipulado pela escola. Será considerado reprovado o participante que obtiver conceito final *D*.

7. Informações gerais

Inscrições

As inscrições estarão abertas no período de 5 de janeiro a 24 de março de 1998.

No ato de inscrição, deverão ser entregues os seguintes documentos:

- carta de recomendação da direção da unidade a que pertencer o candidato;
- três fotografias 3x4 coloridas;
- *curriculum vitae;*
- formulário de inscrição no processo de seleção do curso;
- histórico escolar (cópia autenticada);
- comprovante de conclusão de curso de graduação — formação plena (cópia autenticada);
- carteira de identidade (cópia);
- certidão de nascimento (cópia).

Processo de seleção

O processo seletivo será realizado no período de 13 a 24 de abril de 1998, tendo como base:

a) análise da documentação entregue pelo candidato; e

b) entrevistas.

A turma será composta de 25 participantes.

Os resultados serão divulgados por telefone e, posteriormente, por carta.

Condições de pagamento

O Curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos está orçado em R$7.900.00, a serem pagos até 10 de maio de 1998, ou R$8.690,00, parcelados da seguinte forma:

a) uma parcela de R$770,00 a ser paga no dia 10 de maio de 1998; e

b) 11 parcelas de R$720,00 serem pagas nos dias 10 de cada mês subseqüente, a partir de junho de 1998, inclusive.

Documentação

Pessoa jurídica

Carta da instituição/empresa, comprometendo-se a custear a participação do candidato selecionado, indicando:

a) endereço da instituição/empresa para contato;

b) CGC;

c) inscrição estadual (no caso de empresa);

d) modalidade de pagamento (parcela única ou pagamento parcelado);

e) forma de pagamento (fatura ou depósito em conta corrente).

Pessoa física

Carta do candidato, comprometendo-se a custear sua participação e indicando:

a) modalidade de pagamento (parcela única ou pagamento parcelado);

b) forma de pagamento (depósito em conta corrente ou guia de recolhimento).

Período do curso

De 14 de maio de 1998 a 10 de junho de 1999.

8. Informações complementares

- Centro de Pós-Graduação Lato Sensu
  Chefe de centro: Valéria de Souza
  Endereço: Praia de Botafogo, 190, sala 426-E, 22253-900, Rio de Janeiro, RJ
  Tel.: (021) 536-9141
  Fax: (021) 536-9132
  E-mail: valebap@fgv.br

  Técnico acadêmico: Mirian Amaral
  Tel.: (021) 536-9123
  Fax: 536-9132
  E-mail: amaral@fgv.br

- Secretaria geral da EBAP
  Secretária-geral: Vania Marilda Piçarra da Cruz
  Endereço: Praia de Botafogo, 190, sala 517, 22253-900, Rio de Janeiro, RJ
  Inscrições e informações: das 8h às 12h e das 13h às 17h
  Tels.: (021) 536-9137 e 536-9182

- Fundação Getulio Vargas
  CGC: 33.641.663/0001-44
  Inscrição estadual: 81.419.213
  Depósito em conta corrente: Banco do Brasil
  Agência: Metropolitana de Botafogo — 0287-9
  Conta corrente: 11.747-1

- Setor administrativo (SA) — sala 515-1
  Responsável por pagamento: Nádia Maria Fernandes
  Tel.: (021) 536-9131
  Fax: (021) 551-4349
  Horário: dias úteis, das 8h às 12h e das 13h às 17h