



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

APÊNDICE A

OFÍCIO CIRCULAR Nº 36/2021/GABINETE/PROGRAD/UFES

PLANO DE ENSINO			
Universidade Federal do Espírito Santo		Campus: Goiabeiras	
Curso: Administração (Noturno)			
Departamento Responsável: Administração			
Data de aprovação (Art. Nº 91): 17/03/2026			
DOCENTE PRINCIPAL: Nayara Gonçalves Lauriano			
Qualificação/link para o Currículo Lattes: Doutora em Administração/ https://lattes.cnpq.br/7573151815768248			
Disciplina: Gestão de Pessoas II		Código: ADM10594	
Período: 6º		Turma: 1	
Pré-requisito: ADM10386 - Gestão de Pessoas I		Carga Horária Semestral: 60h	
Créditos:		Distribuição da Carga Horária Semestral	
	Teórica	Exercício	Laboratório
	60h	0	0
Ementa: Sistema de Remuneração. Recompensa salarial e simbólica. Novos paradigmas de cargos e salário, plano de benefícios sociais. Incentivos e remuneração variável. Higiene, segurança e medicina do trabalho. Relações trabalhistas. Planejamento e desenvolvimento de carreira. Gestão de diversidade: relações de gênero, relações étnico-raciais. Oportunidades iguais de emprego e práticas discriminatórias. Consultoria de recursos humanos. Temas emergentes.			
Objetivos Específicos: <ul style="list-style-type: none">• Compreender os principais processos da gestão de pessoas;• Identificar as características fundamentais da gestão de pessoas visando intervenções na realidade organizacional;• Desenvolver a capacidade de diagnóstico e intervenção nos processos de gestão de pessoas.			



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

Conteúdo Programático:

Unidade 1 – O processo de recompensar pessoas

- 1.1 Estrutura e políticas de remuneração
- 1.2 Remuneração fixa, variável, estratégica e por competência
- 1.3 Benefícios e incentivos organizacionais
- 1.4 Equidade salarial e desafios contemporâneos da remuneração

Unidade 2 – Gestão de carreiras

- 2.1 Conceitos, modelos e evolução da gestão de carreiras
- 2.2 Planejamento e desenvolvimento de carreiras
- 2.3 Responsabilidades da organização e do indivíduo na gestão de carreiras
- 2.4 Carreiras e empregabilidade no contexto das transformações do trabalho

Unidade 3 - O processo (desafio) de manter pessoas

- 3.1 Qualidade de vida no trabalho
- 3.2 Clima organizacional e satisfação no trabalho
- 3.3 Gestão de diversidade
- 3.4 Assédio no ambiente de trabalho

Unidade 4 – Relações de trabalho

- 4.1 O papel da gestão de pessoas nas relações de trabalho
- 4.2 Conflitos e mediação nas relações trabalhistas
- 4.3 Sindicatos e negociação coletiva

Unidade 5 – O processo de monitorar pessoas

- 5.1 Indicadores e métricas de gestão de pessoas
- 5.2 Sistemas de informação em gestão de pessoas

Metodologia:

A disciplina será desenvolvida por meio de aulas expositivo-dialogadas, com apresentação e discussão dos principais referenciais teóricos da área de gestão de pessoas. Serão utilizadas estratégias pedagógicas que estimulem a participação ativa dos estudantes, tais como análise e discussão de estudos de caso, leitura e debate de textos acadêmicos e materiais técnicos, realização de atividades individuais e em grupo, bem como discussões orientadas sobre situações organizacionais relacionadas aos temas abordados na disciplina.

Também poderão ser utilizadas atividades aplicadas, como análise de práticas organizacionais, resolução de problemas e elaboração de propostas relacionadas aos subsistemas de gestão de pessoas, com o objetivo de promover a articulação entre teoria e prática.

Critérios / Processo de avaliação da aprendizagem:

Serão aplicadas duas provas (P1 e P2,) ambas realizadas de forma individual. Nessas avaliações, será analisada a capacidade de argumentação e de análise crítica dos estudantes, bem como sua habilidade de síntese e objetividade ao responder às questões propostas.

Haverá também Nota de Atividade (NA) referente às atividades realizadas em sala (exercícios, jogos, debates, dinâmicas, seminários). A média semestral será calculada da seguinte forma:

$$MS = \frac{(P1 + P2 + NA)}{3}$$



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

Sendo: MS (média do semestre); P1 (prova 1); P2 (prova 2) e NA (nota de atividades)

1º Bimestre

- Prova 1 (escrita e individual / conteúdo trabalho nas unidades 1 e 2) → Valor: 10,0.
- Nota de Atividades (participação e atividades em sala) → Valor: 5,0

2º Bimestre

- Prova 2 (escrita e individual / conteúdo trabalho nas unidades 3 e 4) → Valor: 10,0.
- Notas de Atividades (atividade em sala e seminários) → Valor: 5,0.

A NA (nota de atividades) será composta da seguinte maneira: 5 pontos de atividades realizadas em sala (1º Bimestre) + 5 pontos de atividades realizadas em sala (2º Bimestre).

:: As aulas em que ocorrerão as provas e nas quais serão atribuídas as notas das atividades encontram-se destacadas no cronograma apresentado neste plano de ensino.

--

Alunos com MS \geq 7,0 estão dispensados da prova final. Conseqüentemente, alunos com notas $<$ 7,0 farão prova final.

Regimento Geral da UFES "Art. 116. Será considerado inabilitado o aluno que: I. Obtiver crédito-nota inferior a 5 (cinco) nas disciplinas dos cursos de graduação, e inferior a 6 (seis) nas disciplinas dos cursos de pós graduação; II. Comparecer a menos de 75% das atividades escolares." "Art. 109. Parágrafo único. Ficarão dispensados da referida verificação final apenas os alunos que obtiverem média igual ou superior a 7 (sete) nos mencionados trabalhos."

Prova Final: todo o conteúdo trabalhado. Valor: 10,0.

Situação Final: Média maior ou igual a 7,0 = Aprovado
Média menor do que 7,0 = Prova Final

Após a prova final: $\frac{(\text{média semestral} + \text{prova final})}{2}$ igual ou maior do que 5 = Aprovado

Bibliografia Básica:

CHIAVENATO, I.; CHIAVENATO, L.; BAZZOLA, C. **Gestão de pessoas**: o novo papel da gestão do talento humano. Rio de Janeiro: Atlas, 2025.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica**. Ebook, 2013.

SIQUEIRA, M. V. S. **Gestão de pessoas e discurso organizacional**: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas. Curitiba: Juruá, 2009.

Bibliografia Complementar:

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Grupo GEN, 1996.

FERRAZ, D. L. S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLLI, O.; HORST, A. C. **Gestão de pessoas e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2005.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

Observações:

CAMARGO, Fabio Gaglian; DUTRA, Joel Souza; RIOS, Juliana Estácio. Remuneração para equipes ágeis de tecnologia: um estudo de práticas em empresas brasileiras. **Revista de Administração FACES Journal**, 2024. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/10298>.

CERIBELI, H. B.; AGUIAR, T. C.; MACIEL, G. N. Uma análise da relação entre supervisão abusiva, exaustão emocional e intenção de abandono da organização. **Revista de Carreiras e Pessoas, [S. l.]**, v. 11, n. 3, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/48671>.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Contribuições da diversidade geracional para a aprendizagem organizacional. **Revista de Carreiras e Pessoas, [S. l.]**, v. 11, n. 3, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/48300>.

DE AMORIM, W. A. C. Gestão de recursos humanos e relações de trabalho no Brasil: um ensaio sobre uma relação incompleta. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 3, p. 375-396, 2023. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/63312/43038>.

KLEINAKUF, A. R.; FURLAN, F. P. P. Sindicatos: importância e sindicalismo. *Revista Ibero-Americana de Humanidades. Ciências e Educação*, v. 9, n. 9, p. 2226-2237, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/download/11343/5022/19614>.

LIMA, L. C.; FISCHER, A. L. Estudo preliminar sobre a atuação da área de recursos humanos como consultoria interna e sua capacidade de inovação das práticas de gestão. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 391-407, jul.-set. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/6703>.

Indicadores de Gestão de Pessoas - Governo Federal: <https://www.gov.br/icmbio/pt-br/aceso-a-informacao/governanca-e-gestao-de-pessoas/indicadores-de-gestao-de-pessoas>

Blog da FIA Business School: <https://fia.com.br/artigos/>

Repositório Institucional da Enap: <https://repositorio.enap.gov.br/>

Revista Gestão & Conexões: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/index>

Cronograma:

Encontro	Data	Unid.	Conteúdo programático	Carga Horária
1	16/03		Apresentação da disciplina, plano de ensino e organização do conteúdo.	2h
2	18/03		Caracterização dos processos de recompensar, manter e monitorar pessoas (em geral); Revisões conceituais se necessárias (incluindo aspectos identificados na atividade diagnóstica realizada na aula anterior).	2h
3	23/03	1	Fundamentos da remuneração nas organizações	2h
4	25/03	1	Estrutura e políticas de remuneração	2h
5	30/03	1	Políticas de remuneração	2h
6	01/04	1	Remuneração fixa e variável	2h
7	06/04	1	Remuneração estratégica e por competência	2h
8	08/04	1	Benefícios organizacionais e incentivos	2h



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

	13/04		Nossa Senhora da Penha (feriado estadual)	
9	15/04	1	Benefícios organizacionais e incentivos (atividade que compõe NA)	2h
10	20/04	1-2	Síntese da unidade 1 e introdução sobre gestão de carreiras	2h
11	22/04	2	Conceitos e evolução das carreiras e Modelos de carreira nas organizações.	2h
12	27/04	2	Modelos de carreira nas organizações	2h
13	29/04	2	Planejamento e desenvolvimento de carreiras; Responsabilidades da organização e do indivíduo.	2h
14	04/05	2	Responsabilidades da organização e do indivíduo (atividade que compõe NA)	2h
15	06/05	2	Carreiras e empregabilidade no mundo do trabalho	2h
16	11/05	2	Síntese e revisão sobre a Unidade 2	2h
17	13/05	1-2	Atividade sobre remuneração e gestão de carreira	2h
18	18/05	1-2	Prova (P1)	2h
19	20/05	3	Qualidade de vida no trabalho	2h
20	25/05	3	Clima organizacional e satisfação no trabalho	2h
21	27/05	3	Clima organizacional e satisfação no trabalho	2h
22	01/06	3	Gestão de diversidade (relações de gênero, relações étnico-raciais)	2h
23	03/06	3	Assédio no ambiente de trabalho	2h
24	08/06	3	Assédio no ambiente de trabalho (atividade que compõe NA)	2h
25	10/06	4	O papel da gestão de pessoas nas relações de trabalho	2h
26	15/06	4	Conflitos e mediação nas relações trabalhistas	2h
27	17/06	4	Sindicatos e negociação coletiva	2h
28	22/06	3-4	Síntese e revisão sobre as unidades 3 e 4	2h
29	24/06	3-4	Prova (P2)	2h
30	29/06	5	O processo de monitorar pessoas	2h
31	01/07	5	Indicadores e métricas de gestão de pessoas	2h
32	06/07	5	Indicadores e métricas de gestão de pessoas	2h
33	08/07	5	Sistemas de informação em gestão de pessoas	2h
34	13/07	5	Seminários (atividade que compõe NA)	2h
35	15/07	5	Seminários (atividade que compõe NA)	2h
	20/07	1 a 5	Prova Final	Total:
	22/07	1 a 5	Resultado Final	70h