



nuppec



Universidade Federal de Pelotas
Faculdade de Veterinária
Núcleo de Pesquisa, Ensino e Extensão em Pecuária
www.ufpel.edu.br/nupeec

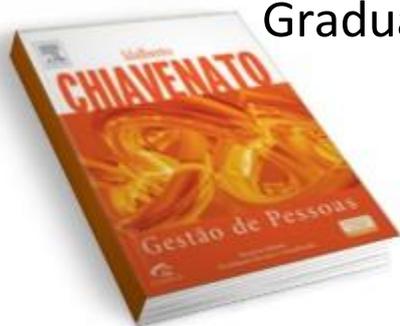


O Futuro da Gestão de Pessoas

Igor Santa Bárbara Araújo
Graduando em Veterinária

Thiago Luis Rockenbach
Graduando em Veterinária

Diego Velasco Acosta
Mestrando em Zootecnia





O QUE VIMOS :



- ✚ **AGREGAR**: Recrutamento; Seleção
- ✚ **APLICAR**: Desenho de cargos; Avaliação de desempenho
- ✚ **RECOMPENSAR**: Remuneração; Benefícios e serviços
- ✚ **DESENVOLVER**: Treinamento; Mudanças; Comunicações
- ✚ **MANTER**: Disciplina; Higiene; Segurança; Qualidade de vida;
Relações com sindicatos
- ✚ **MONITORAR**: Banco de dados; Sistema de informações gerenciais

AVALIAÇÃO DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS



Qual o seu papel na administração geral das organizações?





O QUE VEREMOS ADIANTE

- Auditoria de RH
- Critérios de avaliação da ARH
- Métodos de avaliação da ARH
- Pesquisas internas de avaliação
- Pesquisas externas de avaliação
- Benefícios da avaliação da função de gestão de pessoas
- Pessoas como receitas e não como custos
- Responsabilidade social das organizações
- Para onde vai a Gestão de pessoas?
- As macrotendências da gestão de pessoas





AUDITORIA DE RH

- Medir custos e benefícios do programa global de RH
- Comparar sua eficiência e eficácia atual com o desempenho passado
- Comparar com o desempenho em outras organizações comparáveis
- Contribuição para os objetivos da organização

AVALIAR O DESEMPENHO DA ARH NA ORGANIZAÇÃO





PROPOSITOS DA AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES E PROGRAMAS DE RH

- 1- Justificar a própria existência e o orçamento de despesas de RH*
- 2- Melhorar continuamente a função de RH proporcionando meios para decidir quando adicionar ou suprimir atividades, alterar rumos e práticas*
- 3- Proporcionar retroação para os especialistas de RH, gerentes de linha e funcionários a respeito da eficácia da ARH*
- 4- Ajudar a ARH a proporcionar uma contribuição significativa para os objetivos da organização e para as necessidades dos clientes e funcionários*



“A ARH DEVE AGREGAR VALOR”



QUEM DEVE AVALIAR A ARH ?

Clientes, parceiros, órgãos da empresa, gerentes de linha, funcionários e fornecedores



CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE ARH



DEVE LEVAR EM CONTA:

-Influências ambientais externas: Leis e regulamentos legais; Sindicatos; Condições econômicas; Competitividade; Condições sociais e culturais

- Influências organizacionais internas: Missão organizacional; Visão, objetivos e estratégia; Cultura Organizacional; Natureza das tarefas; Estilo de liderança

PODEM SER:

Subjetivos: Opinião dos gerentes de linha, atitude e confiança dos funcionários no RH, satisfação ou insatisfação.....

Objetivos: Tempo de resposta para atender às solicitações, relações de custo/benefício da área de RH.....





NA PRÁTICA...

DESEMPENHO FRACO

- Pessoas como mão de obra
- Orientação p/ o serviço
- Orientação p/ a mediana
- Oferta de serviços
- Orientação p/ a função
- Reage a concorrência
- Tira vantagem das pessoas
- Orientada p/ custo/preço
- Hierarquizada
- Integrada verticalmente
- Orientada p/ o acionista

DESEMPENHO BOM

- Pessoas com recurso
- Orientação p/ a empresa
- Orientação p/ segmentos
- Serviços ampliados
- Orientação p/ o processo
- Compara-se a concorrência
- Participação das pessoas
- Orientada p/ a qualidade
- Estruturada em rede
- Organizada horizontalmente
- Orientada p/ os processos

DESEMPENHO EXCELENTE

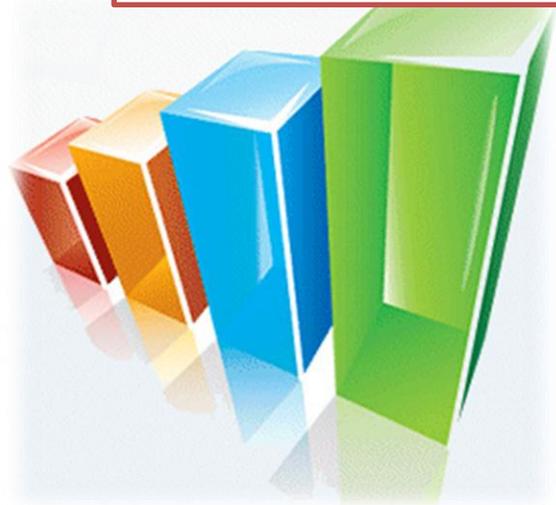
- Pessoas como parceiros
- Orientação p/ o cliente
- Diferenças individuais
- Soluções p/ o cliente
- Orientação para resultados
- Supera a concorrência
- Faz parceria com pessoas
- Orientada p/ agregar valor
- Equipes de trabalho
- Alianças estratégicas
- Socialmente orientada

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE ARH



TÉCNICAS CONTÁBEIS E ESTATÍSTICAS: calcular custos e benefícios quantitativamente da função de RH (treinamentos, rotatividade de pessoal, benefícios sociais)

PESQUISAS INTERNAS E EXTERNAS: Gerentes de linha, especialistas em RH, sindicatos, funcionários e clientes



MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE ARH



MEDIDAS DE DESEMPENHO

- Desempenho global da ARH
- Custos e desempenho do DRH

MEDIDAS DE ADEQUAÇÃO

- Adequação aos requisitos legais
- Adequação à missão e aos objetivos organizacionais

MEDIDAS DE SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

- Através de pesquisas de atitude
- Com as atividades de RH
- Motivos que levam funcionários a pedir desligamento da empresa



MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE ARH



MEDIDAS INDIRETAS DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

- Rotatividade do pessoal
- Absenteísmo do pessoal
- Índice de desperdício
- Índices de qualidade
- N° de funcionários que solicitam transferências ou desligamento
- N° de greves e reclamações por unidade e total da força de trabalho por tempo
- Índices de segurança e acidentes
- N° de sugestões de melhorias por funcionário por departamento e por tempo



“Expressam a eficiência e/ou eficácia dos esforços de RH”



Avaliações das Realizações da GP

“Medir suas realizações em relação a certos objetivos específicos.”

Quais avaliações???

❖ **Avaliação por listagens de verificação**

“Check List”

❖ **Abordagens Estatísticas de avaliação**

❖ **Entrevista de Desligamento**





Check List...

Analisar
Políticas e Práticas



Verificação
das atividades

Check List x Abordagem Informal

Melhores
Resultados



Preparo



Questionário
Registro de informações

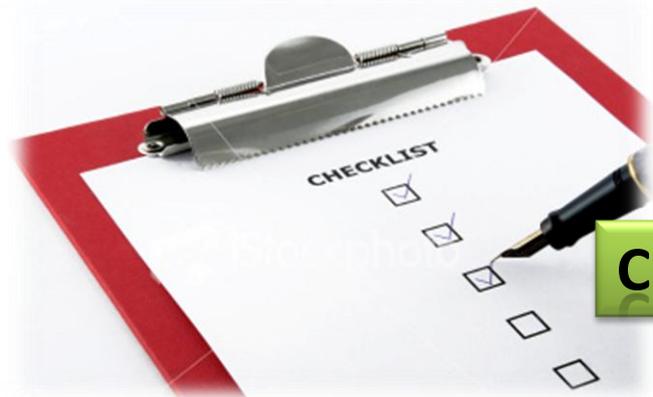
Check List



Itens listados por área de atividade:

- Relações com a Comunidade;
- Segurança e Medicina;
- Comunicação;
- Canais Disponíveis de Comunicação;
- Planejamento de RH;
- Desenvolvimento de RH;
- Práticas de RH;
- Remuneração.





Check List x Interpretação

Aspectos Subjetivos



Difícil Quantificar



Difícil Interpretar

“Dificuldade em dar o devido peso ou ponderação”





Abordagens Estatísticas de Avaliação



- Comparações mais objetivas;
- Apreciação mais profunda;
- Compara cada unidade com seu passado ou padrão de medida;
- Rotatividade, absenteísmo.

“Indicam quando algo precisa ser analisado”



Abordagens Estatísticas de avaliação



- Índice de Eficácia;
- Índices de Acidentes;
- Índices Organizacionais e Relações no Trabalho;
- Índices de Rotatividade e Absenteísmo;
- Índices de Aplicação.



Entrevista de Desligamento



Importante???

- Apreciação pessoal sobre a organização e ARH;
- Motivos da decisão de sair;
- Melhorar seu desempenho.

“Liberdade de falar o que realmente pensa”



Pesquisas Internas de Avaliação

“Coletar dados e informações, opiniões e atitudes de todas as pessoas envolvidas.”

Vários tipos:

- Atitude e opinião
- Clima organizacional
- Satisfação no trabalho



Principais aspectos da pesquisa de atitude



Atitudes quanto às condições de trabalho

Condições físicas de trabalho

Planejamento e programação do trabalho

Especificações do cargo

Segurança no emprego

Segurança no trabalho

Horário de trabalho

Relações interpessoais no trabalho

Adequação do treinamento

Atitudes quanto à remuneração

Salários

Benefícios

Reconhecimento e status

Oportunidades de Promoção

Atitudes quanto ao supervisor

Habilidades de comunicação

Qualificações e conhecimentos

Estilo gerencial

Habilidades humanas de:

- Liderança
- Negociação
- Motivação

Atitudes quanto A organização

Políticas de RH

Comunicações

Imagem na comunidade

Imagem global

Atitudes quanto aos sindicatos

Pesquisa de atitude

“Como os funcionários percebem e interpretam os programas de RH, e como reagem a eles.”

Clima Organizacional

- Informações sobre o campo psicológico;
- Reflete como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores;
- Grau de satisfação.





Pesquisas Externas de Avaliação

“Comparação externa com outras empresas excelentes.”

Principal técnica???

Benchmarking



MOTOROLA





Benchmarking



“Arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas e melhor do que outras.”

Compara diferenças com outras empresas de classe mundial:

- Qualidade;
- Velocidade;
- Desempenho em custos.

“Melhorar ou imitar o desempenho de empresas bem sucedidas”



Benchmarking



1. Determinar em quais funções se deve praticá-lo;
2. Identificar as principais variáveis de desempenho p/ mensurar;
3. Identificar as melhores empresas do setor;
4. Mensurar o desempenho dessas;
5. Mensurar o desempenho da empresa em questão;
6. Especificar programas e ações p/ eliminar as discrepâncias;
7. Avaliar e monitorar os resultados.



Benchmarking



Críticas:

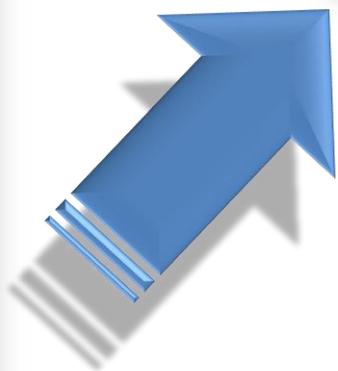
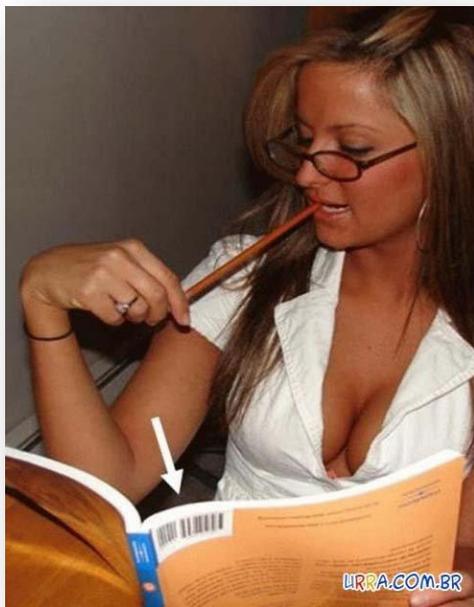
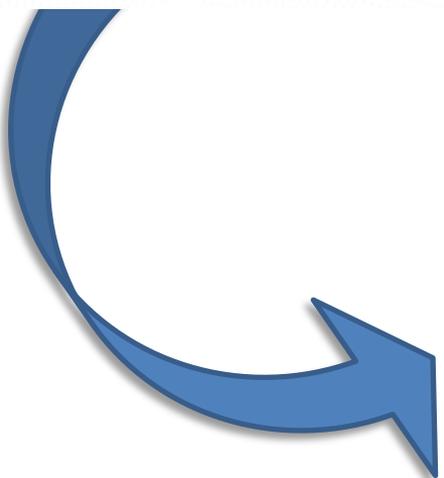
- Desempenho de outras empresas como ponto de partida;
- Estudos demorados, novas práticas podem ter surgido;
- Desenvolver práticas já obsoletas;
- Empresa focar somente nos concorrentes.

Porém, sem benchmarking:

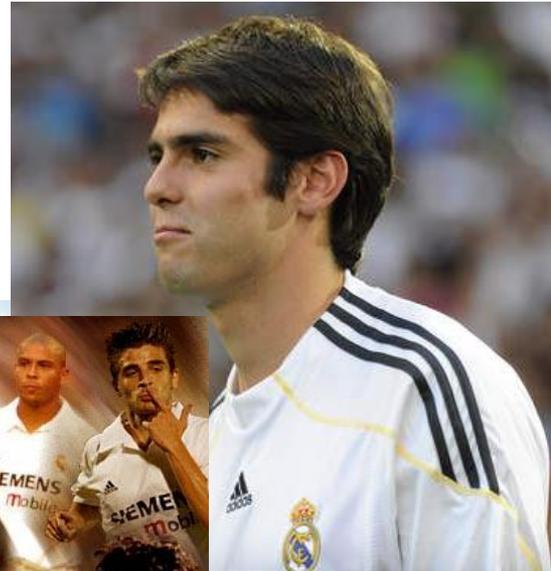
- Empresa restrita a olhar para seus problemas p/ melhorar seu desempenho.



Pessoas como Receitas e não como Custo



Pessoas como Receitas e não como Custo





Componentes...



Envolve marcas, patentes, modelos e sistemas administrativos e de capacidade de agir em diversas situações;

“porque todos os ativos e estruturas - sejam tangíveis ou intangíveis - são resultado de ações humanas”
Competência individual não é propriedade da organização, tudo criado pelos funcionários e que pertence à organização ou podem ser adquiridos ou alugados.
A não ser da pessoa que a possui;



Envolve relações com os clientes e fornecedores, bem como com outras organizações. Portanto, invisíveis.



Granjas 4 Irmãos S.A.



Intervet

Schering-Plough Animal Health



As Macrotendências da Gestão de Pessoas



12 das principais macrotendências que estão acontecendo na gestão de pessoas.

1. Uma nova filosofia de ação

As pessoas são consideradas seres humanos e não simples recursos humanos



Não se fala mais em Administração ou gerência de pessoas

Pois isso poderia significar que as pessoas são meros agentes passivos e dependentes das decisões vindas de cima.



As Ma

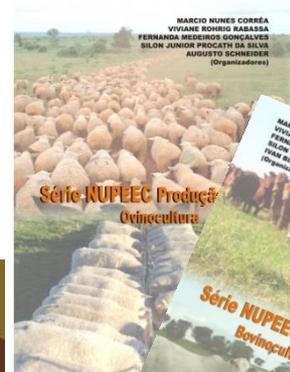


J. Dairy Sci. 92:4899-4900
doi:10.3181/abst-2009-1879
© American Dairy Science Association, 2009

Hepatic gene expression in multiparous Holstein cows treated with bovine somatotropin and fed n-3 fatty acids in early lactation*

M. C. Murphy¹, J. Weber, S. C. Faberharg, and B. A. Crooker²
¹Department of Animal Science, University of Minnesota, St. Paul, MN 55108, USA
²Alma Mater Dairy, University of Minnesota, St. Paul, MN 55108, USA

ABSTRACT
Multiparous cows were fed supplemental dietary fish oil and treated with BST to assess effects of n-3 fatty acid supply, hepatic somatotropin (BST), and stage of lactation on hepatic gene expression. Cows were blocked by expected calving date and previous milk yield and assigned randomly to treatment. Supplemental dietary fish oil was provided from calving to either whole fish oil (methylene oxide (MS) 30% of dietary dry matter, and 1.0% of total DM) or a source of linolenic acid or a mixture of MS and fish oil (30% of dietary DM, 1.1 and 1.0% of total DM, respectively). Expression of CEB1 and SRE1 increased and SRE2B1 tended to increase from 24 to 28 DIM of BST administration. These effects of BST persisted through 100 DIM. HNF1B, HNF1A, and HNF1C were not affected by DIM or any of the treatments. Abundance of PFKFB3 mRNA was unchanged through 100 DIM but increased by 100 DIM. There was a trend for an increase of SRE1, but not HNF1B or PFKFB3 mRNA abundance from 24 to 100 DIM because the amount of PFKFB3 mRNA increased in MS, MS, and MS, and MS, MS, and MS, respectively.



e Pessoas



Efeito da somatotropina recombinante bovina (rBST) na insulina e qualidade de sêmen de touros

Resumo
O hormônio do crescimento (GH) além de estar envolvido com o crescimento e desenvolvimento celular, participa também de processos metabólicos-hormonais ligados à reprodução. O objetivo deste estudo foi avaliar o efeito do rBST sobre os níveis de IGF-1, insulina e sobre a qualidade de sêmen de touros. Este experimento foi realizado na ABS/PEPLAN, situada no município de Rosário do Sul, RS. Foram utilizados 20 touros de raças europeias, sendo divididos aleatoriamente em dois grupos (GT e GH). O GT

08/2010
sábado
às 17h30

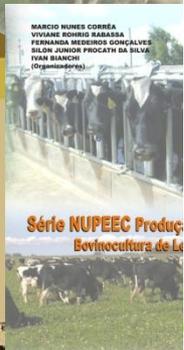
Interação entre sanidade, nutrição e reprodução no peri parto de vacas

Seminário Técnico

PROGRAMAÇÃO:
14h às 14h15
Abertura - Apresentação do NUPEEC
14h15 às 14h45
Palestra - Transição Clínica no Peri-parto em Vacas: Impactos nos desfechos produtivos e reprodutivos (Dr. Marcio Nunes Corrêa)
14h45 às 14h50
Espaço Interativo para perguntas
14h50 às 15h05
Dinamização dos cursos NUPEEC
15h05 às 15h35
Palestra - Interações entre Nutrição e Reprodução em Vacas (Dr. Eduardo Sotero)
15h35 às 15h40
Espaço Interativo para perguntas
15h40 às 15h45
Dinamização de Livros e do novo site do NUPEEC
15h45 às 16h00
Espaço para o Desempenho das Palestras (Pílerio)

Local: Auditório da Secretaria da Agricultura
Parque da Expointer
Esteio - RS

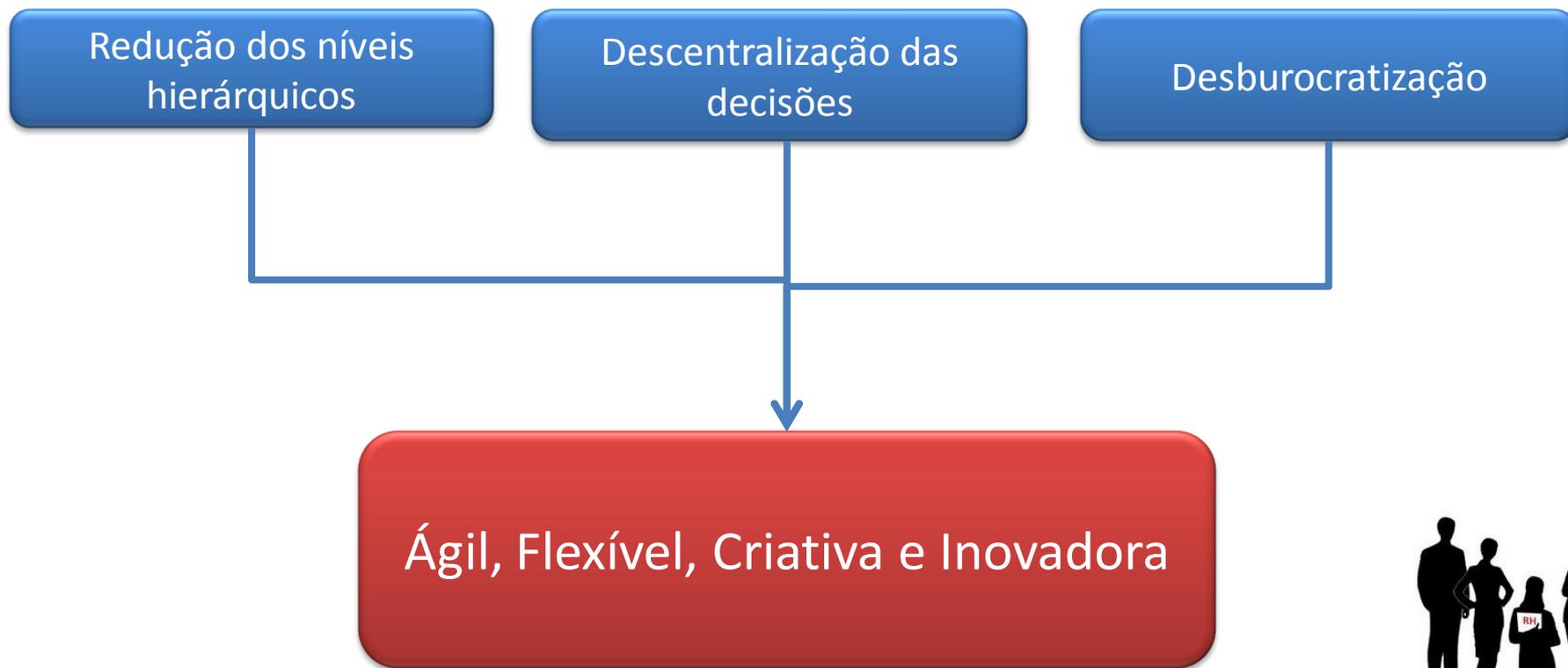
Promoção: Núcleo de Pesquisa, Ensino e Extensão em Pecuária (NUPEEC) de Faculdade de Medicina Veterinária de Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) - Universidade
www.ufpel.edu.br/nupeec



Uma nova filosofia de ação



2. Uma nítida e rápida tendência para o downsizing.



3. Transformação de uma área de serviços em uma área de consultoria interna.



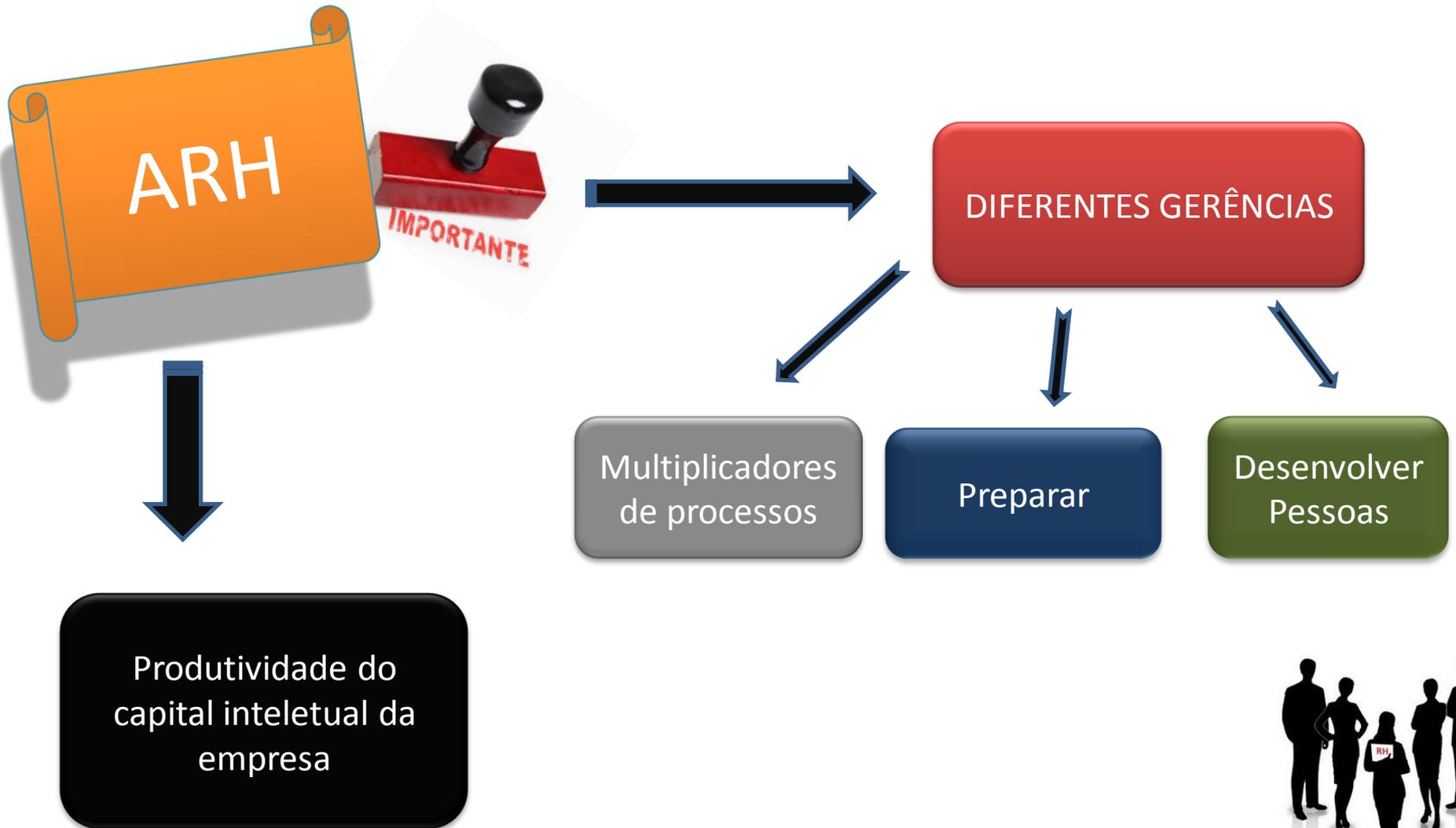
Em vez de órgãos ou departamentos , a ARH está coordenando processos ou subsistemas



Tercerização de atividades não-essenciais na busca da transformação de custos fixos em custos variáveis.



4. Gradativa transferência de decisões e ações da ARH para a gerência de linha.



5. Uma intensa ligação com o negócio da empresa.



Demanda que todas as pessoas que fazem parte da empresa tenham conhecimento do planejamento estratégico da empresa.



Isso significa uma focalização nas áreas de resultado da empresa e impõe o comprometimento pessoal de cada funcionário com as metas da organização.



6. Ênfase em uma cultura participativa e democrática nas organizações.



Dando a administração consultativa e participativa, através da qual as pessoas trabalhem dentro de uma cultura democrática e impulsadora.

“um empregado feliz trabalha melhor e produz muito mais do que um empregado insatisfeito”

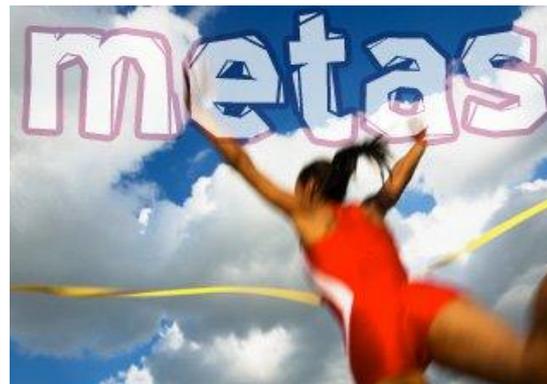


7. Utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal



As pessoas são realçadas como pessoas e não como cursos produtivos.

Objetivos Participativos



8. Adequação das práticas e políticas de RH às diferenças individuais das pessoas.



Desejos e necessidades dos funcionários



Amil



9. Completa virada em direção ao cliente, seja ele interno ou externo.



Como



Treinamento em qualidade e produtividade

Estimulando:

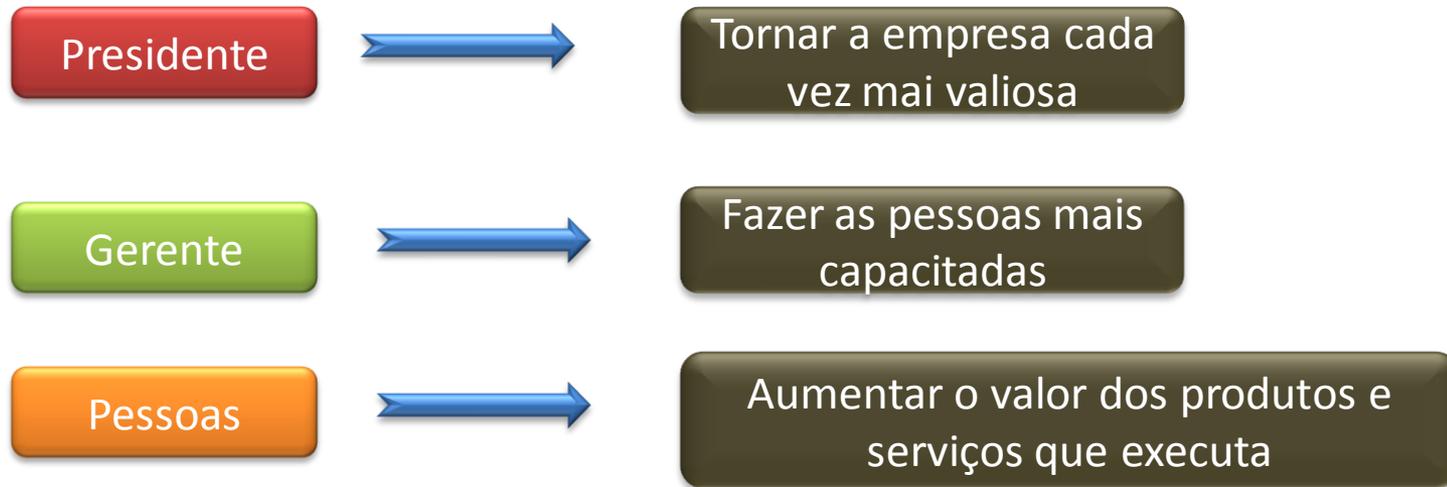
Grupos multitarefas

Equipes autônomas

As células de produção



10. Forte preocupação com a criação de valor dentro da empresa.



11. Preocupação em preparar a empresa e as pessoas para o futuro.



Antecipando-se as demandas e necessidades da organização

Inconformismo com o presente

Tudo pode e deve ser melhorado e desenvolvido ainda mais;
Apesar do nível de exigência já conquistado;
A qualidade de vida pode melhorar ainda mais;
Que a empresa pode alcançar resultados melhores ainda;
Não dormir placidamente sobre os louros da vitória.



12. Utilização intensiva do benchmarking como estratégia para a constante melhoria dos processos e serviços.



Interno

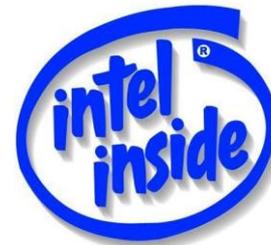
Externo

Internacional

Necessidade de comparar as operações e processos de uma empresa com outras empresas bem-sucedidas,



Microsoft



Obrigado

"Sucesso parece estar ligado à ação.
Pessoas prósperas continuam se mexendo. Elas cometem erros, mas eles não desistem."

Conrad Hilton

