



**Universidade Federal de Pelotas
Faculdade de Veterinária
Núcleo de Pesquisa, Ensino e Extensão em Pecuária**



**Programa de Educação Corporativa
PEC
Gestão de Pessoas**

**Os Novos Desafios da
Gestão de Pessoas**

Pelotas, 15 de junho de 2010



Os Novos Desafios da Gestão de pessoas

Introdução à Moderna Gestão de Pessoas

Lucas Teixeira Hax

**A Gestão de Pessoas em um Ambiente
Dinâmico e Competitivo**

Rubens Alves Pereira

Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas

Ingrid Camargo Velho

Introdução



Mundo...

1950

1990

✓ Produção de informação

✓ ↑ Produção de informação

✓ ↑↑ Produção de informação

✓ Velocidade de mudança

✓ ↑ Velocidade de mudança

✓ ↑↑ Velocidade da informação

✓ Conservadorismo

✓ Conservadorismo

✓ ↑↑ Velocidade da mudança

✓ Foco interno

✓ Foco interno

✓ ↑↑ Imprevisibilidade

Talentos → Decisões/Soluções

Introdução



Informação

segundos

Informação



segundos

segundos

Informação

segundos

Informação

Introdução



↑ Organizações

↑ Complexidade dos Recursos

↑ Capital



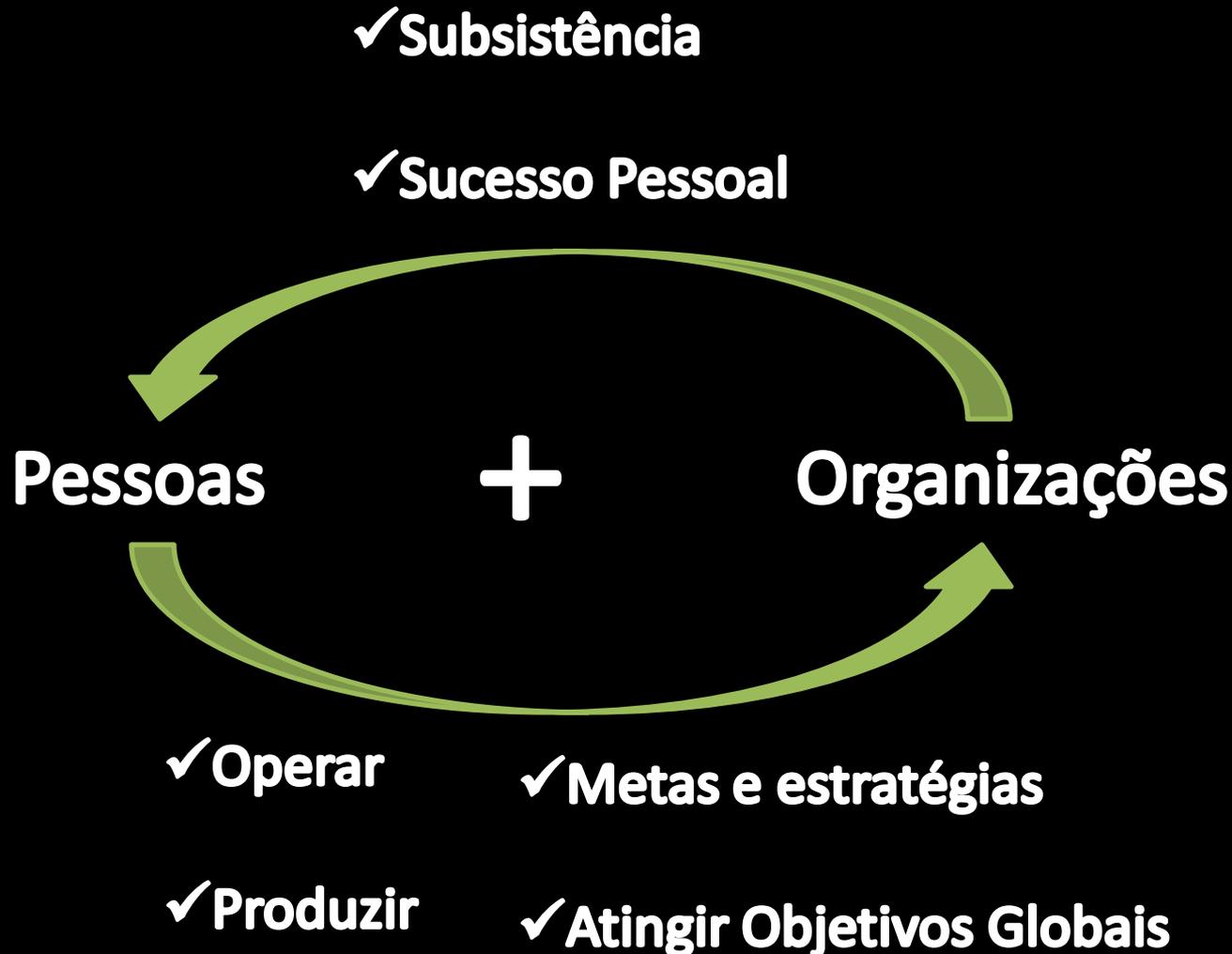
↑ Tecnologia

↑ Atividades

↑ Pessoas

↑ Necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção do negócio

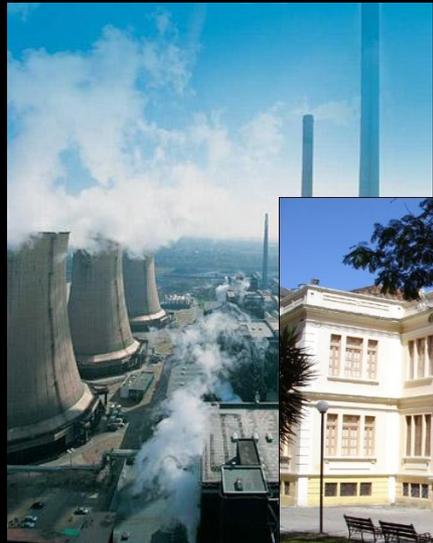
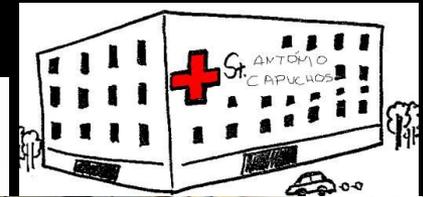
O conceito de Gestão de Pessoas



O conceito de Gestão de Pessoas



Simbiose

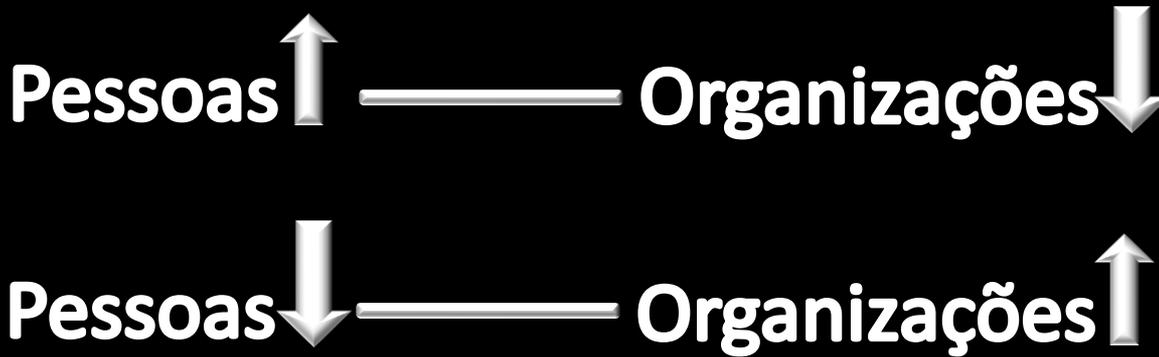


Sociedade de Organizações

O conceito de Gestão de Pessoas



Antigamente...



Ganha-Perde



O conceito de Gestão de Pessoas



Atualmente...

Sinergia

Ganha-Ganha



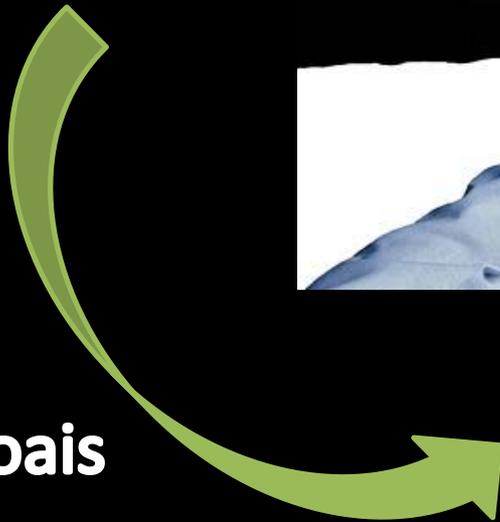
Pessoas

Organizações

Pessoais

**Metas
Objetivos**

Organizacionais



O conceito de Gestão de Pessoas



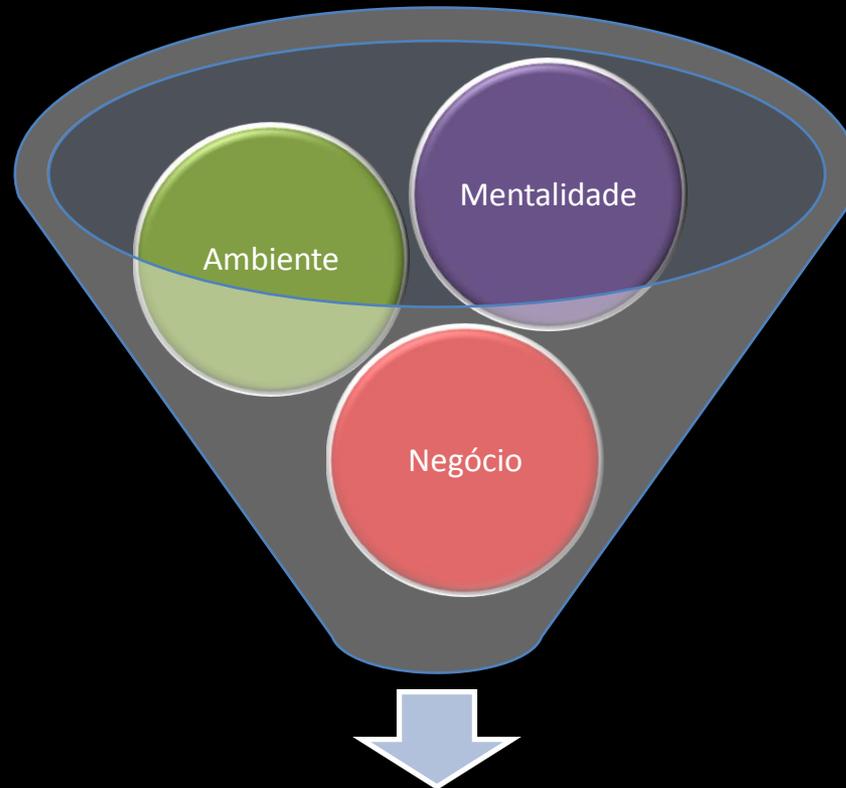
Objetivos Organizacionais

- ✓ **Sobrevivência**
- ✓ **Crescimento sustentado**
- ✓ **Lucratividade**
- ✓ **Produtividade**
- ✓ **Qualidade dos produtos/serviços**
- ✓ **Redução de custos**
- ✓ **Participação no mercado**
- ✓ **Novos mercados**
- ✓ **Novos Clientes**
- ✓ **Competitividade**
- ✓ **Imagem no mercado**

Objetivos Individuais

- ✓ **Melhores salários**
- ✓ **Melhores benefícios**
- ✓ **Estabilidade no emprego**
- ✓ **Segurança no trabalho**
- ✓ **Qualidade de vida no trabalho**
- ✓ **Satisfação no trabalho**
- ✓ **Consideração e respeito**
- ✓ **Oportunidades de crescimento**
- ✓ **Liberdade de trabalhar**
- ✓ **Liderança liberal**
- ✓ **Orgulho da organização**

O conceito de Gestão de Pessoas



Gestão de Pessoas

O conceito de Gestão de Pessoas



Pessoas como Recursos

- ✓ **Empregados isolados nos cargos**
- ✓ **Horário rígido**
- ✓ **Preocupação com normas e regras**
- ✓ **Subordinação ao chefe**
- ✓ **Fidelidade à organização**
- ✓ **Dependência da Chefia**
- ✓ **Alienação à organização**
- ✓ **Ênfase na especialização**
- ✓ **Executoras de tarefas**
- ✓ **Mão-de-obra**

Pessoas como Parceiros

- ✓ **Colaboradores agrupados em equipes**
- ✓ **Metas negociadas e compartilhadas**
- ✓ **Preocupação com resultados**
- ✓ **Atendimento e satisfação do cliente**
- ✓ **Vinculação à missão e à visão**
- ✓ **Interdependência com colegas e equipe**
- ✓ **Participação e comprometimento**
- ✓ **Ênfase na ética e na responsabilidade**
- ✓ **Fornecedoras de tarefas**
- ✓ **Inteligência e talento**

O conceito de Gestão de Pessoas



**Parceiros da
Organização**

Contribuem com:

Esperam Retornos de:

**Acionistas e
Investidores**

**Capital de risco,
investimentos**

**Lucros e dividendos,
valor agregado**

Empregados

**Trabalho, esforço,
conhecimentos, competências**

**salários, benefícios,
retribuições e satisfações**

Fornecedores

**Matérias-primas, serviços,
Insumos, tecnologia**

Lucros e novos negócios

**Clientes e
Consumidores**

**Compras, aquisição e uso
dos bens e serviços**

**Qualidade, preço,
Satisfação, valor agregado**

O conceito de Gestão de Pessoas



Parceiros esperam...

Retorno satisfatório dos seus investimentos

Emergente Sistêmico

Soma os recursos dos parceiros



Efeito Sinérgico



Resultados

O conceito de Gestão de Pessoas



Privilégios aos parceiros mais importantes

Antiga ARH → **Acionistas**

ARH de hoje → **Equivalência**
Ênfase no empregado

Empregado → **Mais intimamente ligado à empresa**
Lhe dá vida e dinamismo

O conceito de Gestão de Pessoas

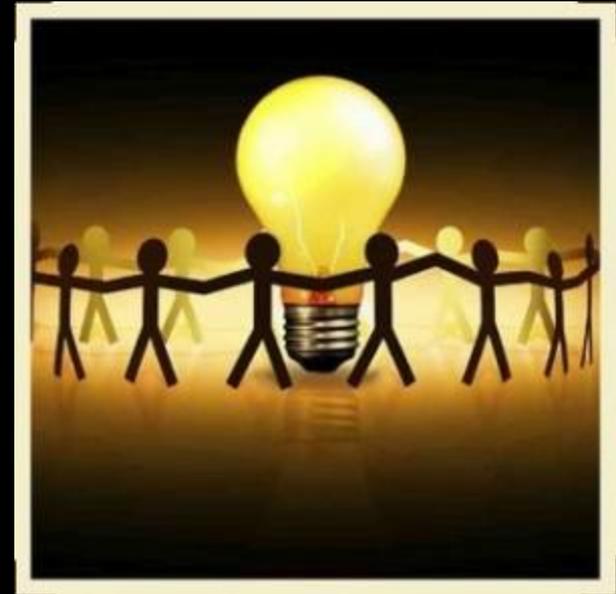


Pessoas...



**Principal ativo
das organizações**

**Dinamizam, criam, tornam a
organização competitiva,
decidem, inovam, resolvem**



O conceito de Gestão de Pessoas



Aspectos fundamentais da moderna GP

As pessoas como seres humanos

Como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais

Como parceiras da organização

Objetivos da Gestão de Pessoas



✓ Alertar as organizações do seu ativo mais valioso

Visa...

Colaboração eficaz das pessoas

Para...

Alcançar objetivos organizacionais e individuais

Objetivos da Gestão de Pessoas



■ Pessoas podem  ou  diminuir as forças e fraquezas de uma organização

■ Depende da maneira como são tratadas

Fonte de sucesso X Fonte de problema

Objetivos da Gestão de Pessoas



- ✓ Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão
- ✓ Proporcionar competitividade à organização
- ✓ Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas
- ✓ Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho
- ✓ Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho
- ✓ Administrar e impulsionar a mudança
- ✓ Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável

Quem faz tudo isso???

Todos!!!



Os Processos de Gestão de Pessoas

Os Processos de Gestão de Pessoas



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

Processos de RH

Processo de agregar pessoas

- Recrutamento
- Seleção

Processo de aplicar pessoas

- Desenhos de cargos
- Avaliação de desempenho

Processos de recompensar pessoas

- Remuneração
- Benefícios e serviços

Processos de desenvolver pessoas

- Treinamento
- Mudanças
- Comunicações

Processos de manter pessoas

- Disciplina
- Higiene, segurança e qualidade de vida
- Relações com sindicatos

Processos de monitorar pessoas

- Banco de dados
- Sistemas de informações gerenciais

Resultados Finais Desejáveis

Práticas éticas e socialmente responsáveis

Produtos e serviços competitivos e de alta qualidade

Qualidade de vida no trabalho

A Estrutura do Órgão de GP



Antigamente o ARH...

Departamentalização

Subobjetivação

Impede visão sistêmica

Coleção de feudos!!!



A Estrutura do Órgão de GP



Hoje o ARH...

Visão holística

Ênfase ~~na~~ tarefa



Ênfase no resultado

Estratégias/tarefas



Pensadas por todos

Entendimento do processo

Comprometimento

A Estrutura do Órgão de GP



Descentralização do ARH

Linha

versus

Staff

- ✓ Gerente de produção
- ✓ Contato direto com as pessoas
- ✓ Metas de produção

- ✓ Especialista em RH
- ✓ Contrata, avalia
- ✓ Remunera e dispensa

Linha

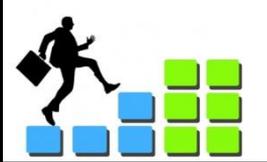
+

Staff

- ✓ Faz ARH
- ✓ Responsabilidades de ARH

- ✓ Unidade de negócio na empresa
- ✓ Consultoria interna

Proximidade entre ARH e o negócio



Mudanças e transformações...

Profissional e Empresas

Acesso às novas
tecnologias...

...e o diferencial?

O CAPITAL HUMANO



As mudanças e transformações no cenário mundial



**O Século XX trouxe
grandes transformações**

**Nas organizações
Sua administração
Seu comportamento**

O Século das burocracias

**As mudanças que aconteceram,
mudaram a maneira de
administrar pessoas**

Organizações do Século XX



Era Industrial Clássica

Era Industrial Neoclássica

Era da Informação

A visão das características de cada uma permite compreender melhor as filosofias e as práticas de lidar com as pessoas e como elas evoluíram ao longo do tempo

Era Industrial Clássica



COORDENAÇÃO

Cargos individuais
especializados e limitados

Padrões rígidos e
definidos de comunicação

Tecnologia fixa e
permanente

Muitos níveis hierárquicos

Tarefas simples e
repetitivas

Baixa capacidade de
processamento de informação

Nenhuma capacidade para
mudança e inovação

Conhecem alguma empresa
que vive nesta era?

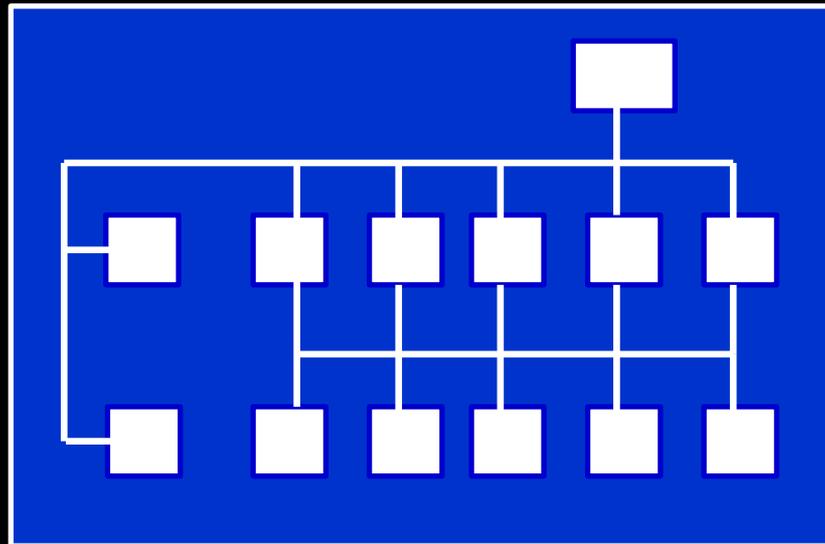
Era Industrial Neoclássica



Coordenação descentralizada

*Cargos mutáveis
e inovadores*

*Dupla subordinação
(P/S)*



*Capacidade de
processamento
da informação*

Cargos adequados → tarefas complexas e inovadoras

Razoável capacidade para mudança e inovação

Era da Informação

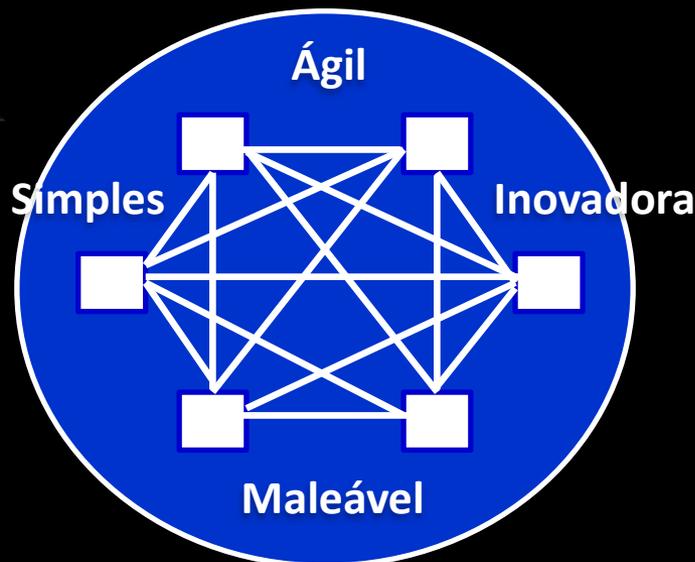


ORGANIZAÇÃO

Equipes autônomas, sem órgãos ou departamento

Alta interdependência entre as equipes

Cargos definidos e mutáveis



Cargos flexíveis e adequados à tarefas complexas e variadas

Alta capacidade de processamento da informação

Mudança, criatividade e inovação

Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta

Portanto...



CAPITAL HUMANO



Chave das organizações



o MUNDO ESTÁ EVOLUINDOOOO



E aí?



<http://www.youtube.com/watch?v=uyMY2uo-igQ&feature=related>

O que você quer para seu futuro?



**É PRECISO FAZER
A DIFERENÇA**

Missão...

Representa a razão da existência de uma organização!!!

QUEM SOMOS NÓS?

O QUE FAZEMOS?

E PORQUE FAZEMOS O QUE FAZEMOS?

Missão...



Se as pessoas não conhecem a missão da organização se tornam errantes, sem saber qual o caminho para a sua realização;





...Finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir;

Logo,

...É necessário trabalhar missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional através do trabalho e da atividade em conjunto.



Visão....



É a imagem que a organização tem de si mesma e de seu futuro.

Toda a organização:

- ✓ Deve ter uma visão dos seus recursos;*
- ✓ Do tipo de relacionamento que deseja manter com clientes e mercados;*
- ✓ De como irá atingir os seus objetivos organizacionais;*
- ✓ Das oportunidades e desafios que irá enfrentar;*

Slogans das organizações para retratar sua visão



Microsoft: mais poder para quem trabalha;

TAM: um estilo de voar;

Volkswagen: você conhece você confia

Agora, pense bem: qual o slogan para a organização em que você trabalha?



Objetivos Organizacionais



Resultado desejado que se pretende alcançar dentro de um determinado período.

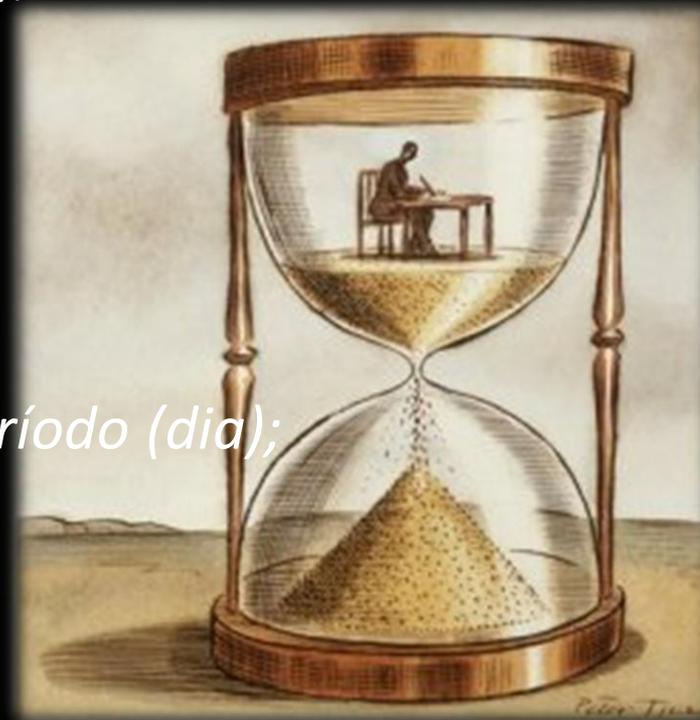
- ✓ *Objetivos rotineiros (cotidiano);*
- ✓ *Objetivos de aperfeiçoamento (melhorar atuais);*
- ✓ *Objetivos inovadores (incorporação de algo novo).*



Os objetivos devem atender a 6 critérios básicos:



1. Ser focalizado em um RESULTADO e não em uma atividade;
2. Ser consistente (outros objetivos e metas);
3. Ser específico (bem definido);
4. Ser mensurável (objetivo);
5. Ser relacionado com um determinado período (dia);
6. Ser alcançável (possíveis).



Planejamento



... consiste na tomada antecipada de decisões.

*Planejamento se subordina a filosofia de ação,
Ackoff aponta 3 filosofias:*

- ✓ **Planejamento conservador:**
Manutenção da situação existente;
- ✓ **Planejamento otimizante:**
Inovação da organização;
- ✓ **Planejamento prospectivo:**
Voltado para o futuro da organização

Planejamento estratégico de RH



*favorecer e incentivar
o alcance dos
objetivos individuais
dos funcionários*



Alternativas do planejamento estratégico de RH



Missão da organização



Objetivos organizacionais



Requisitos dos recursos humanos



Planejamento de recursos humanos



Expansão:
*Novas
admissões*



Ajustamento:
*Adequação
ao mercado*



Mudança:
*Inovação e
criatividade*



Enxugamento:
*Redução de
pessoal*

Modelos de Planejamento



1. Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço:

As necessidades das pessoas são uma variável dependente da procura estimada do produto ou serviço

2. Modelo baseado em segmentos de cargos:

- ✓ *escolher o fator estratégico (meta de vendas)*
- ✓ *estabelecer níveis históricos e futuros de cada fator estratégico*

3. Modelo de substituição de pontos-chave:

Representação visual de quem substitui quem em uma possível vaga futura dentro da organização.

4. Modelo baseado no fluxo de pessoal:

Análise histórica de entradas, saídas, promoções e transferências internas que permite uma previsão de curto prazo das necessidades pessoal da organização.

5. Modelo de planejamento integrado:

- ✓ Volume de produção;*
- ✓ Mudanças tecnológicas;*
- ✓ Condições de oferta e procura;*
- ✓ Planejamento de carreiras na organização.*

Fatores que intevêm no planejamento RH



✓ ***Absenteísmo;***

✓ ***Rotatividade pessoal;***

✓ ***Mudanças nos requisitos da força de trabalho***
(deficiência de novas habilidades).



'Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade'.

Walt Disney

