

# Teoria da Administração

RAD-1101

Prof.Dr.Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

**Administração de R.H**

# Funcionário da Taco Bell's no Facebook

- (2013)



# Merrill Lynch



Touro da Merrill Lynch, NYC



# Merrill Lynch

- **Maior corretora dos E.U.A;**
- **Entre os dez maiores bancos dos E.U.A;**
- **Atua como banco de investimentos;**
- **Empregados: mais de 40.000;**
- **Ativos: US\$ 163 bilhões;**
- **Possui escritórios no mundo inteiro, inclusive no Brasil.**



Voltando à aula anterior..

**Você confiaria num corretor da  
Merrill Lynch?**

# Escândalo na Merrill Lynch

- Recomendações: comprar, manter ou vender...
- E-mail's internos descobertos numa investigação mostraram que **sistematicamente** os analistas (maioria) da Merrill Lynch recomendavam **compra** de ações que eles avaliam como “lixo”, “porcaria” etc.

# Bibliografia

- Filipe Sobral, Alketa Peci. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*,  
Cap. 11 – Recursos Humanos

# Objetivos da aula

- Administração de recursos humanos (ARH)
- A administração de recursos humanos nas organizações
- Influências ambientais na ARH
- Atraindo trabalhadores competentes
- Desenvolvimento de uma força de trabalho adaptada
- Mantendo uma força de trabalho comprometida e satisfeita
- Tendências e desafios contemporâneos da ARH

# Objetivos da aula

- Compreender a importância e os níveis de atuação da ARH nas organizações.
- Comparar as vantagens e as desvantagens dos recrutamentos interno e externo.
- Identificar as principais ferramentas utilizadas durante a seleção de recursos humanos.
- Analisar os métodos de treinamento e desenvolvimento.
- Descrever os métodos e potenciais problemas da avaliação do desempenho.
- Discutir a importância das decisões sobre promoções, transferências e desligamentos.

# A administração de recursos humanos

- A **administração de recursos humanos** (ARH) refere-se à concepção e à aplicação de sistemas formais na organização para garantir o uso eficaz e eficiente do talento humano na realização dos objetivos organizacionais.
- Podem se destacar três objetivos centrais da ARH:
  - Identificar e atrair recursos humanos qualificados e competentes.
  - Adaptar os trabalhadores à organização e desenvolver todo o seu potencial.
  - Manter os trabalhadores comprometidos e satisfeitos com a organização.

# A importância da ARH

- As políticas e práticas de ARH têm **impacto positivo no desempenho da organização**, uma vez que contribuem para:
  - Melhorar as competências e habilidades dos funcionários.
  - Aumentar a motivação dos trabalhadores.
  - Manter os funcionários mais competentes e empenhados na organização.
  - Encorajar os não comprometidos com a organização a abandoná-la.

# Níveis de atuação da ARH



# Processo de administração de recursos humanos



# Influências ambientais na ARH

- **Globalização.**
- **Legislação.**
- **Tecnologia.**
- **Demografia.**

# Planejamento de recursos humanos

- O **planejamento de recursos humanos** compreende o processo gerencial que corresponde à elaboração de um plano que projeta as modificações na estrutura de recursos humanos de uma organização.
- De forma mais específica, cabe ao planejamento de RH:
  - Determinar as necessidades de recursos humanos.
  - Detectar as eventuais redundâncias e avaliar as possibilidades de reconversão.
  - Definir as necessidades de treinamento para os trabalhadores atuais.
  - Avaliar o impacto de novas tecnologias e de novas formas de organização do trabalho na atividade da empresa.

# Recrutamento

- O **recrutamento** é o processo de localização, identificação e atração de candidatos qualificados para ocupar um cargo na estrutura de pessoal da organização.
- Esse recrutamento pode ser:
  - **Interno:** consiste no preenchimento de uma vaga mediante a realocação de funcionários atuais.
  - **Externo:** ocorre quando a organização abre o processo de recrutamento a candidatos externos à organização.

# Seleção

- No processo de **seleção**, avaliam-se as competências e qualificações dos candidatos e sua adequação às exigências do cargo.
- As ferramentas de seleção mais comuns são:
  - **Formulários de emprego.**
  - **Testes.**
  - **Simulações de desempenho.**
  - **Entrevistas.**

# Orientação

- A **orientação** é o processo de ajustamento do indivíduo à organização, por meio da transmissão das informações necessárias para que os novos membros desempenhem satisfatoriamente sua função.

# Objetivos da orientação

- Reduzir a ansiedade inicial do funcionário.
- Fazer o indivíduo compreender a empresa de modo abrangente.
- Fazer com que o funcionário conheça as expectativas da empresa com relação a seu trabalho e seu comportamento.
- Desfazer expectativas irreais do funcionário com relação à organização e ao trabalho.
- Esclarecer dúvidas e as responsabilidades do funcionário.
- Especificar a forma como seu desempenho será avaliado.
- Familiarizar o indivíduo com os objetivos do trabalho, mostrando-lhe a importância deste para seu departamento e para a organização.
- Apresentar o novo membro aos supervisores, colegas e equipe.

# Treinamento e desenvolvimento

## **Desenvolvimento Organizacional**

Processo de mudança organizacional que visa melhorar o desempenho coletivo decorrente da plena realização de suas potencialidades

## **Desenvolvimento Pessoal**

Processo de identificação e ampliação das habilidades e competências que permite realizar o potencial individual

## **Treinamento**

Conjunto de ações concretas com o objetivo de melhorar o desempenho no cargo

# Processo de treinamento e desenvolvimento

## Avaliação das Necessidades

- Avaliação do desempenho
- Requisitos do cargo
- Objetivos da organização

## Concepção do Programa

- Objetivos e conteúdo
- Destinatários
- Método
- Cronograma
- Orçamento

## Implementação do Programa de Treinamento

## Avaliação dos Resultados

- Satisfação
- Aprendizado
- Desempenho

# Métodos de treinamento

- **No local de trabalho:**
  - Rotação de cargos.
  - *Coaching.*
- **Fora do local de trabalho:**
  - Palestras.
  - Simulações.
  - Discussão de grupo.
  - Dramatização.
  - Modelagem de comportamento.

# Avaliação de desempenho

- A **avaliação de desempenho** é o processo sistemático de avaliação dos resultados obtidos por um membro organizacional, visando atender aos seguintes objetivos:
  - Validação dos métodos de seleção adotados.
  - Identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento.
  - Desenvolvimento de planos de carreira.
  - Identificação dos funcionários em melhores condições para promoção.
  - Ajustamento das políticas de remuneração.
  - Determinação da contribuição de cada membro organizacional.
  - Esclarecimento dos objetivos e expectativas dos trabalhadores.
  - Melhoria do desempenho individual.

# Política de remuneração

- A **política de remuneração** ou o **sistema de recompensas** de uma organização representa o conjunto de instrumentos que constitui a contrapartida da contribuição prestada pelos trabalhadores à organização.
- As **recompensas** incluem:
  - Salários.
  - Sistemas de incentivos.
  - Benefícios.

# Política de remuneração

- **Salários:**

- O nível salarial médio.
- A estrutura salarial.
- O salário individual.

- **Benefícios:**

- Planos de previdência privada.
- Plano de saúde.
- Conveniências e serviços aos trabalhadores.
- *Fringe benefits.*

- **Sistemas de incentivos:**

- Comissões.
- Bônus.
- Planos de participação nos lucros.
- Planos de *stock options*.
- Planos de *stock grant*.
- Planos de *phantom shares*

# Promoções e transferências

- A **promoção** pode ser definida como um evento na carreira de um trabalhador que levará à alteração das funções desempenhadas, à subida na hierarquia da empresa ou à mudança salarial.
- A **transferência** é uma movimentação lateral do trabalhador na estrutura organizacional e é utilizada para desenvolver os recursos humanos, ao permitir novas experiências, e para manter os membros organizacionais interessados e motivados com seu trabalho.



**COMO O NÍVEL  
SALARIAL PODE SER  
USADO PARA ATRAIR,  
RETER E MOTIVAR  
FUNCIONÁRIOS?**

# Objetivos dos contratos de trabalho

- Interesse comum das partes: maximizar a criação de valor da relação contratual;
- **Funcionários: irão participar de uma relação trabalhista se receberem ao menos seu custo de oportunidade;**
- Proprietários: desejam pagar um valor competitivo, para atrair e reter funcionários;
- **Proprietários: não podem pagar valores superiores daqueles considerados competitivos, senão correrão o risco de serem tirados do mercado.**

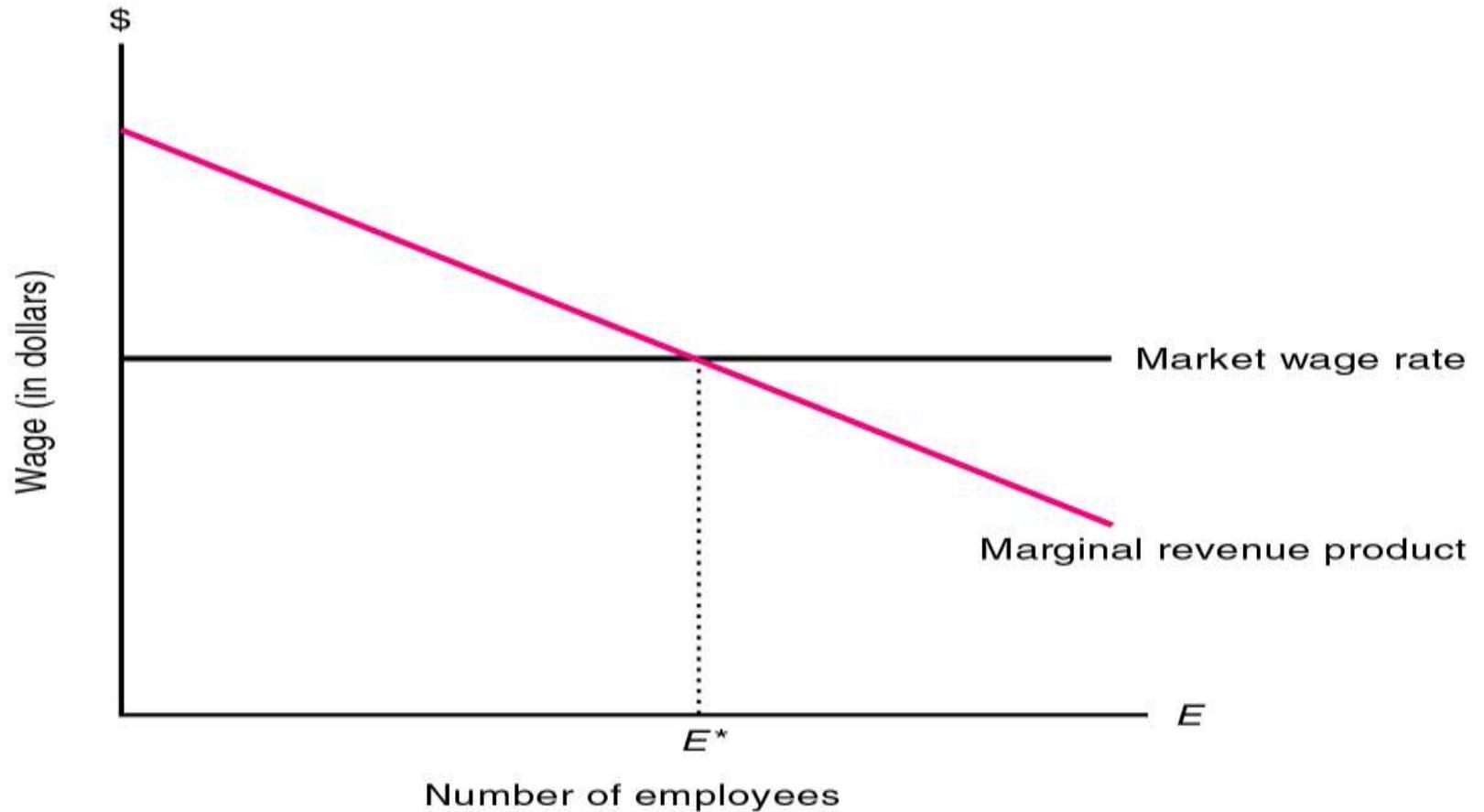


# **O NÍVEL DE PAGAMENTO: MODELO COMPETITIVO SIMPLIFICADO**

# Quantidade de funcionários e salários

- Condições simplificadas para o modelo:
  - **mercado de trabalho competitivo;**
  - **não há custos na observação do nível salarial do mercado;**
  - **os trabalhadores são idênticos nas habilidades e treinamento;**
  - **todos os cargos são idênticos;**
  - **não existem contratos de longo prazo;**
  - **toda remuneração é feita na forma monetária.**

# Quantidade de funcionários e salários





# **CAPITAL HUMANO**

# Capital Humano

- Capital humano: termo que caracteriza as pessoas como tendo um conjunto de habilidades que podem ser “alugadas” pelos empregadores;
- Como investir em capital humano para si?
  - **educação;**
  - **treinamentos específicos;**
  - **busca de novos desafios;**
  - **migração (experiência fora do país);**
  - **etc.**

# Capital Humano Geral

## X

# Capital Humano Específico

- **Geral**

- **graduação;**
- **MBA**
- **experiência no exterior: diferentes culturas, idiomas etc.**

- **Específico**

- **treinamentos técnicos sobre a empresa;**
- **experiência no exterior: no setor específico de atuação da empresa, em filiais da mesma.**



# **ADICIONANDO VARIÁVEIS AO MODELO SIMPLIFICADO**

## Nível de pagamentos: diferenciais de compensação

- **Ao se defrontar com possibilidades de empregos diferentes com um mesmo nível salarial, um indivíduo irá escolher aquele com as características mais desejáveis;**
- **Para atrair empregados para cargos menos desejáveis, as empresas precisam aumentar o nível salarial.**

# Níveis salariais: informações custosas

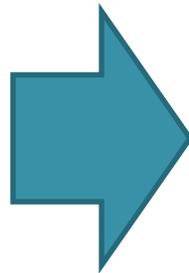
- As pessoas não são substitutas perfeitas uma das outras, portanto observar o nível salarial pode ser enganoso;
- Dados de difícil obtenção junto às empresas;
- Indicadores indiretos:
  - Vagas abertas e procura (qualificada) pelas vagas;
  - Funcionários que estão saindo (e por quanto estão saindo).
- Trade-offs entre custos de turn-over e compensações;

# Rotatividade

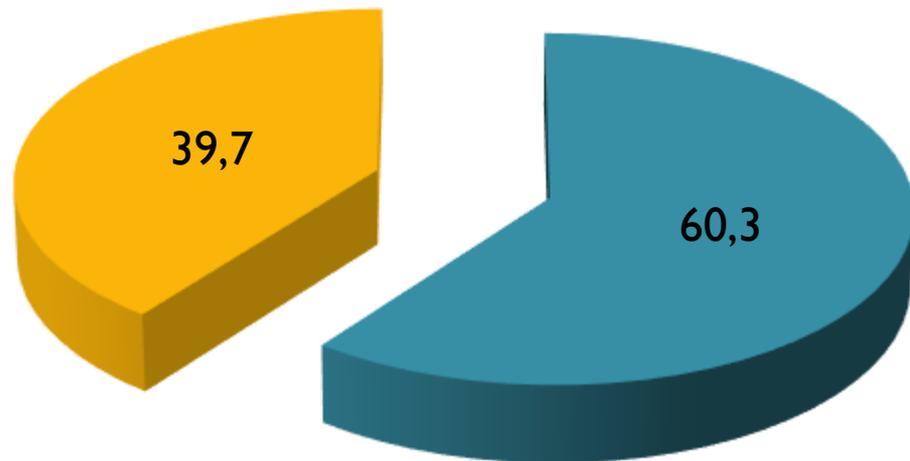
E.U.A

8x

Japão



## Funcionários



- < 2 anos
- > 2 anos

# Mercado de trabalho interno

- Possível em empresas maiores (ex: IBM)
- **Vagas externas: mais restritas a cargos “rasos” na hierarquia da empresa;**
- Vagas internas: pode-se formar vários mercados em paralelo;
- **Mercado interno: normalmente formado por contratos implícitos;**
- Característica das empresas: funcionários com relacionamento de longo prazo.

# Mercado de trabalho interno

- Vantagens

- Capital humano específico da empresa;
- Motivação dos funcionários e visão de longo prazo;
- Aprendizagem dos atributos dos empregados

- Desvantagens

- Competição menor em cargos de direção;
- Menor renovação de idéias;
- Maiores dificuldades para mudanças drásticas.



# **ESTRATÉGIA SALARIAL: TEORIA DO SALÁRIO DE EFICIÊNCIA**

# Teoria do salário de eficiência

- Informações assimétricas: as empresas dispõem de informações imperfeitas a respeito da produtividade de seus funcionários (problema agente-principal);
- Informações sobre desempenho: limitadas, não induzindo à demissão, apesar de condutas negligentes;

# Teoria do salário de eficiência

- **Modelo de “enrolação”**

*Princípio segundo o qual os empregados têm incentivos para ser negligentes, caso a empresa lhes pague um salário igual àquele que equilibra o mercado, pois aqueles que forem demitidos podem ser contratados por outras empresas recebendo o mesmo salário.*

# Teoria do salário de eficiência

- **Salário de eficiência**

Salário que uma empresa paga a um funcionário como incentivo para que ele não ‘enrole’.



# **COMO FUGIR DO SALÁRIO DE EFICIÊNCIA?**

# Expectativas de pagamento ao longo da carreira inteira

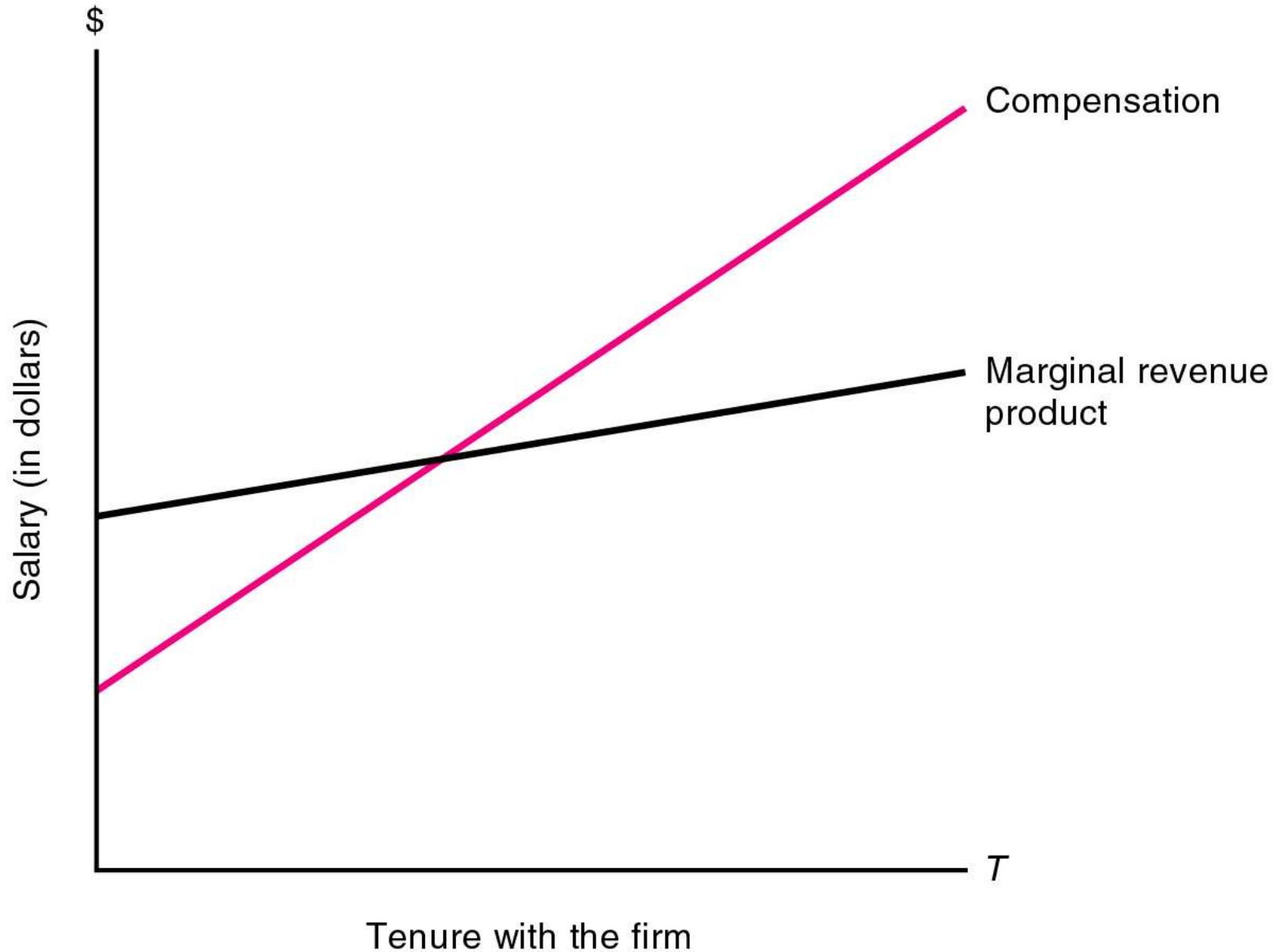
- Empresas com mercado de trabalho interno podem alcançar alta produtividade sem pagar salários de eficiência;
- Podem, inclusive, pagar salários menores que a média de mercado em cargos de entrada;
- Por que?

**=> Expectativa de somatório de recebimentos no longo prazo de maneira a recompensar salários eventuais menores.**



**ESTRATÉGIA SALARIAL:  
SOBREVALORIZANDO  
FUNCIONÁRIOS  
SÊNIORES**

# Carreira & Sêniores



# Carreira & Sêniores

- **Funcionários jovens**

têm incentivos para trabalhar muito, visando evitar ser mandado embora e perder os salários “premiums” no futuro;

- **Funcionários antigos**

por sua vez, não gostariam de serem demitidos porque não receberiam as recompensas de terem trabalhado por menos no passado e não receberão o mesmo em outras empresas.

# Carreira & Sêniores

- **Erro comum neste tipo de estratégia**
- ❖ Forte incentivo no curto prazo para a empresa demitir funcionários antigos em épocas de crise;

Conseqüência:

- ❖ Funcionários novos não irão mais acreditar que o trabalho pesado irá levá-los à salários *premium* no futuro.



# COMPETIÇÕES POR PROMOÇÕES

# Competições por promoções

- Funcionários competem por promoções nos níveis hierárquicos;
- Vantagens:
  - **pode ser vinculado com desempenho;**
  - **performance relativa (ao invés de absoluta).**

# Competições por promoções

- Funcionários competem por promoções nos níveis hierárquicos;
- Sistema de promoções possui desvantagens:
  - **mina a cooperação;**
  - **mais descontínuo que recompensas monetárias;**
  - **pode ocorrer o Princípio de Peter:**  
*Em um sistema hierárquico, todo o funcionário tende a ser promovido até ao seu nível de incompetência.*
  - **funcionários podem não valorizar promoções (professores tendem a não gostar de cargos administrativos);**
  - **Custos de influência podem aparecer.**



# **O MIX SALÁRIO & BENEFÍCIOS E A ATRATIVIDADE DOS CARGOS**

# O mix salário e benefícios

- Benefícios típicos
  - plano de saúde;
  - creche;
  - vale-refeição;
  - plano odontológico;
  - seguro de vida;
  - programas recreativos (ex.: clube);
  - colônia de férias;
  - benefícios relacionados à área de atuação da empresa.

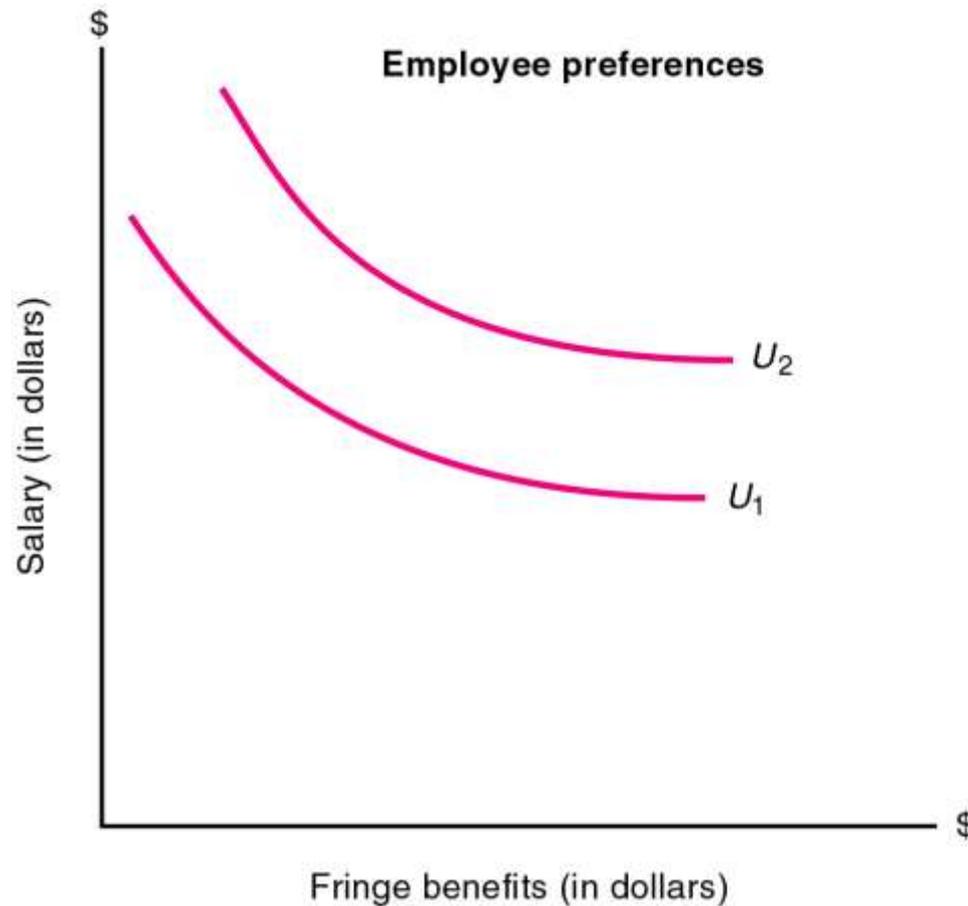


# **E AS PREFERÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS?**

# Preferências dos funcionários

- Salários e compensações por benefícios não são substitutos perfeitos para os empregados:
  - **papel dos impostos;**
  - **grupos podem adquirir benefícios por preços menores (economia de escala).**
- Funcionários podem desejar trocar salários por benefícios (ou vice-versa) para alcançar uma combinação ótima.

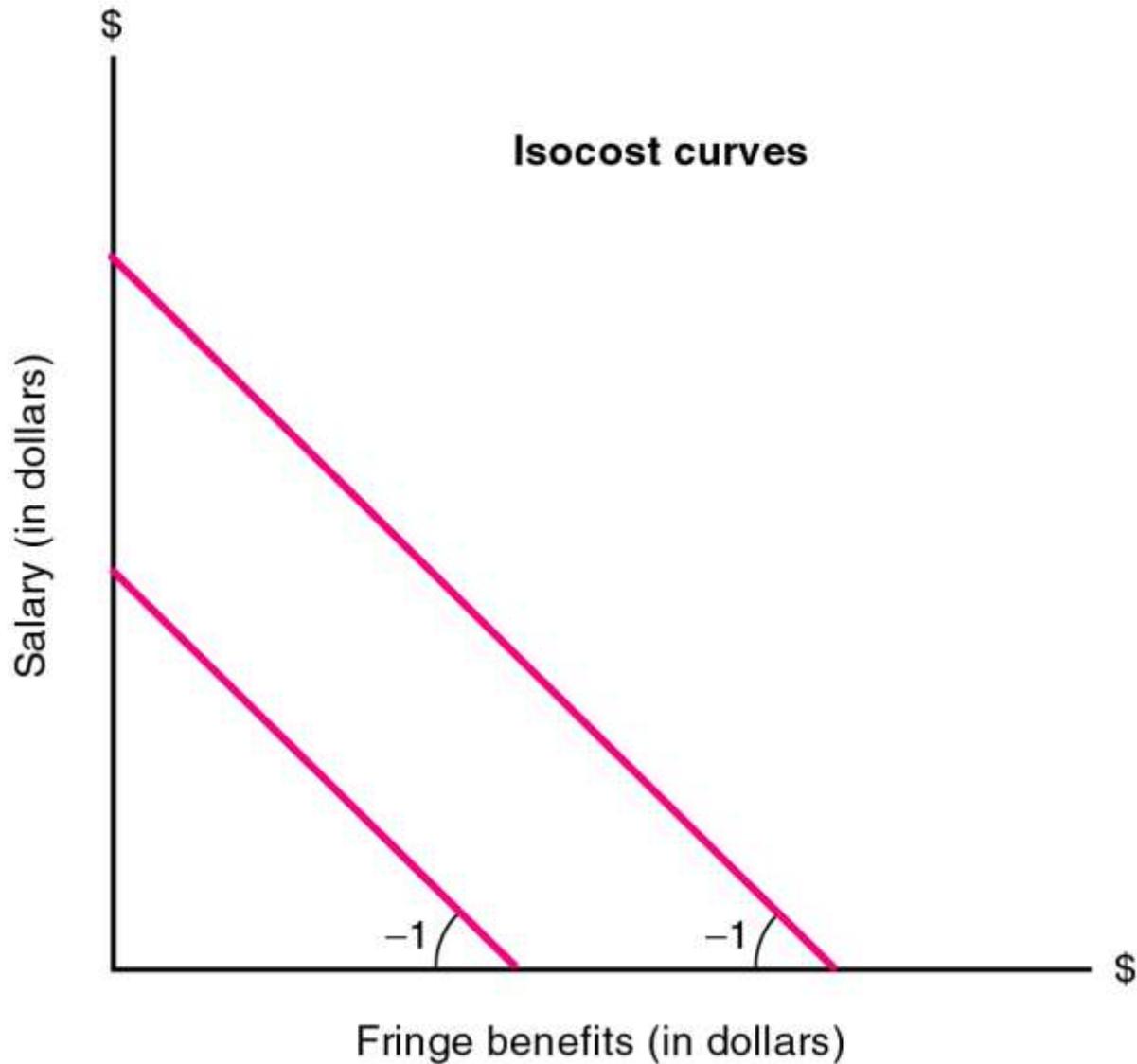
# Preferências dos funcionários





# **E AS PREFERÊNCIAS DA EMPRESA?**

# Preferências das empresas



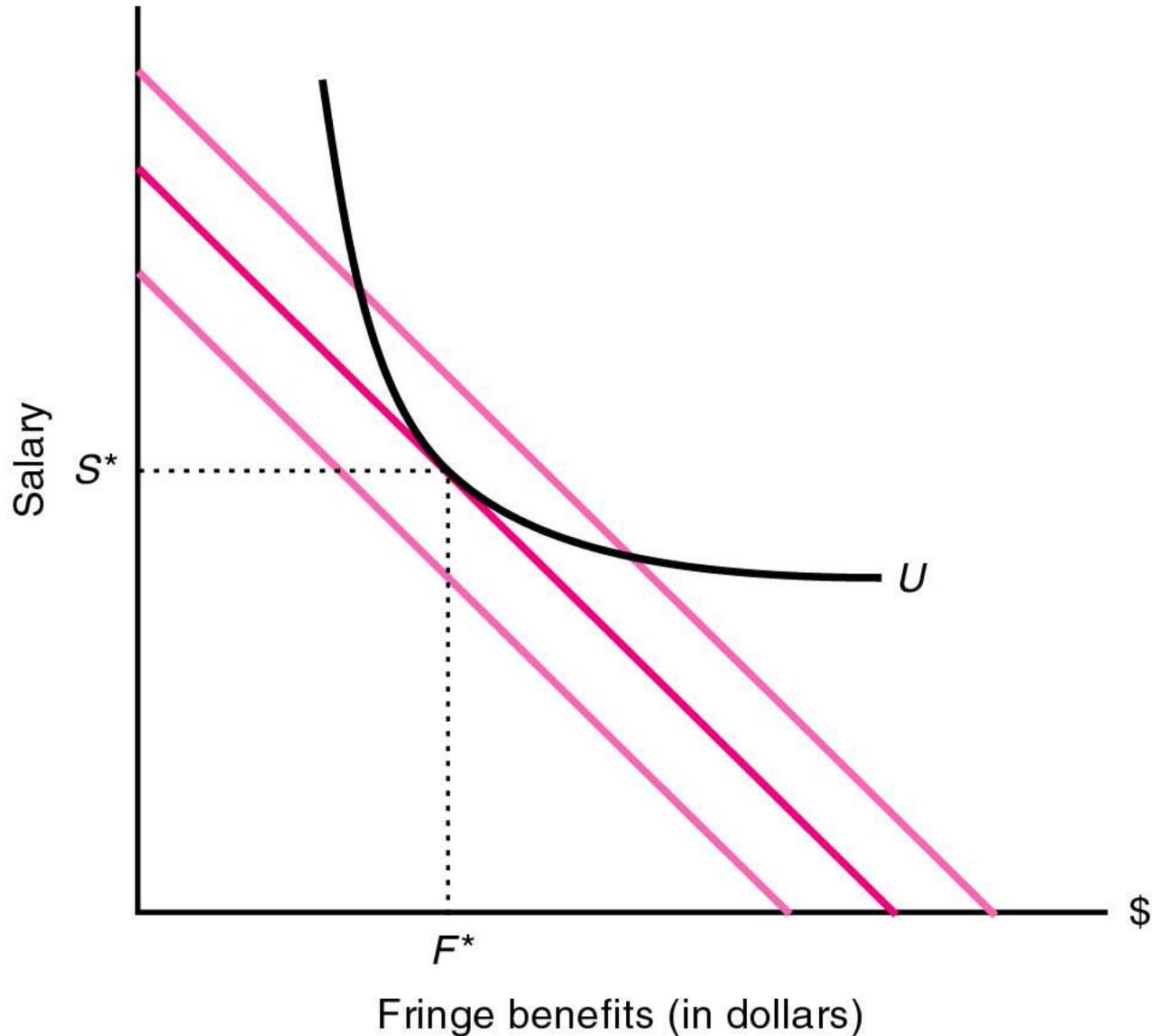


# **O MIX ÓTIMO ENTRE SALÁRIO E BENEFÍCIOS**

## O mix ótimo entre salário e benefícios

- **Objetivo: maximizar o valor da empresa através da sincronia da curva de utilidade de reserva do funcionário ao menor custo possível;**
- **Como?**
  - **através da tangente entre a curva de indiferença e a linha de isocusto.**

# O mix ótimo entre salário e benefícios



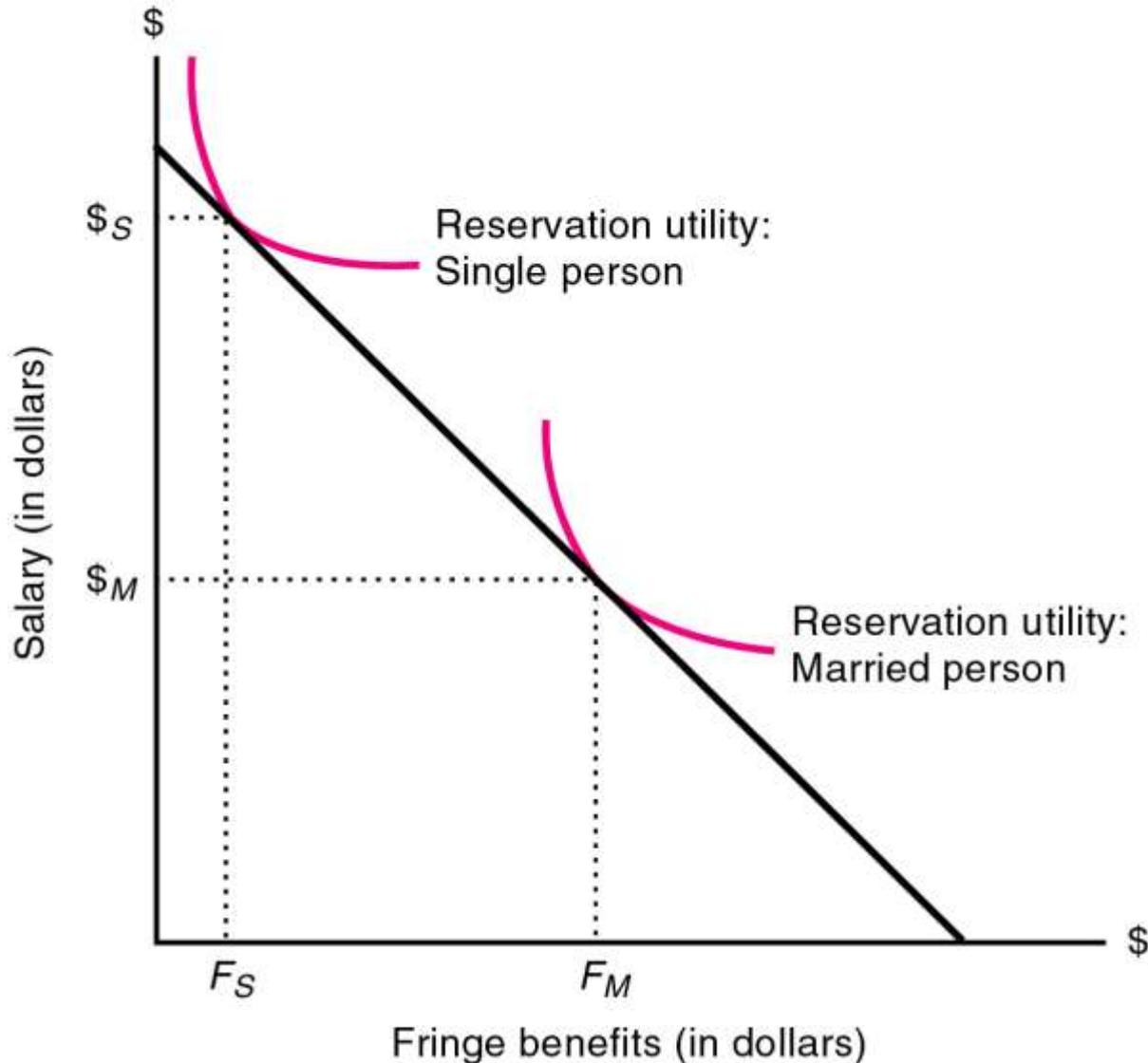


# **USANDO O MIX PARA ATRAIR TIPOS ESPECÍFICOS DE FUNCIONÁRIOS**

# Exemplos de tipos específicos de funcionários

- Solteiros, sem filhos
  - **mais dispostos a horários flexíveis;**
  - **mais dispostos a viagens;**
  - **menos problemas de interação social fora do horário de expediente;**
- Casados e casados com filhos
  - **valorizam mais estabilidade;**
  - **valorizam mais plano de saúde e outros; benefícios que atinjam os filhos.**

# Usando o mix para atrair tipos específicos de funcionários



# Desligamento

- O **desligamento** é o processo de redução do tamanho da força de trabalho da organização ou de reestruturação da sua base de competências visando garantir a satisfação das demandas de um ambiente dinâmico.
- A redução da força de trabalho pode se processar por diversos meios:
  - Demissão.
  - Suspensão.\*
  - Rebaixamento.\*
  - Redução da jornada de trabalho.\*
  - Aposentadoria antecipada.
  - Compartilhamento do trabalho.\*

# Tendências contemporâneas em ARH

- **Natureza dinâmica dos contratos de trabalho.**
- **Diversidade da força de trabalho.**
- **Assédio moral e assédio sexual nas organizações.**