



O desafio da Gestão de Recursos Humanos

Adriana Cristina Ferreira Caldana



Minuto PWC

CONCEITO

ARH ou DGP?

- *Função gerencial que visa à cooperação das pessoas para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto pessoais.*

EVOLUÇÃO HISTÓRICA

- **ADM. CIENTÍFICA: racionalização do trabalho**
 - EUA ➤ Taylor (1856-1915);
 - França ➤ Fayol (1841- 1925;);
- **ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS:**
 - Aspectos sociais e psicológicos;
 - Harmonização das relações entre capital e trabalho;

EVOLUÇÃO HISTÓRICA

(cont.)

- **RELAÇÕES INDUSTRIAIS: pós II Guerra**

- Sindicatos: condições de trabalho e benefícios

- **ADMINISTRAÇÃO DE RH: década de 60**

- Enfoque sistêmico: ótica integradora entre os departamentos (comercial, produção, recursos humanos, etc)



GESTÃO DE PESSOAS

- Década de 90;
- Tratar empregados como parceiros (Capital Intelectual);
- Ênfase na participação das pessoas nas decisões e utilização máxima do potencial humano;
- Guerra pelo talento.

Evolução das atividades

- 1890 -1930: cálculo da remuneração;
- 1930 - 1950: *Estado Novo* - papel disciplinador e burocrático;
- 1950 - 1964: resolução de conflitos industriais;
- 1964 - 1978: regulamentação da profissão de Administrador (08/09/65) e atuação nas áreas de T&D, Cargos e salários;
- 1978 - 1989: corte de custos e desativação das áreas de RH;
- Década de 90: políticas de qualidade;

Vantagem competitiva por meio de pessoas





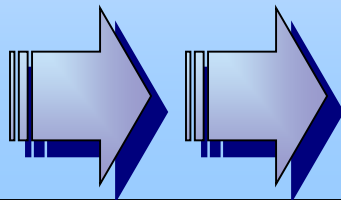
Competências essenciais

Conhecimentos integrados dentro de uma empresa, que a distinguem dos concorrentes e criam valor para os clientes

Estrutura geral para a GRH

DESAFIOS COMPETITIVOS

- globalização
- tecnologia
- gestão de mudanças
- capital humano
- capacidade de reação
- contenção de custo

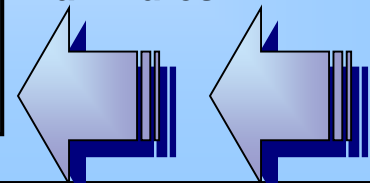


RECURSOS HUMANOS

- planejamento
- recrutamento
- seleção de pessoal
- plano de cargo
- treinamento/ desenvolvimento
- avaliação
- comunicações
- remuneração
- benefícios
- relações de trabalho

PREOCUPAÇÕES COM OS EMPREGADOS

- diversidade
- distribuição de idade
- questões de gênero
- níveis educacionais
- direitos trabalhistas
- privacidade
- atitudes no trabalho
- familiares



Desafios Competitivos da GRH





Globalização

Tendência a abrir mercados estrangeiros ao comércio e ao investimento internacionais



Trabalhadores de conhecimento

Trabalhadores cujas responsabilidades se estendem para além da execução física, incluindo tomada de decisão, resolução de problemas e planeamento



Sistemas de Informação de Recursos Humanos (SIRH)

Sistemas computadorizados que fornecem dados precisos e atuais para controle e tomada de decisão



Mudanças Reativas

Mudanças que ocorrem depois de forças externas já terem afetado o desempenho




Mudanças Proativas

Mudanças iniciadas para tirar vantagem das
oportunidades visadas



Capital Humano

Conhecimento, habilidades e capacidades dos indivíduos que têm valor econômico para a organização



Gestão da Qualidade Total (TQM)

Conjunto de princípios e práticas cujas idéias centrais incluem compreender as necessidades dos clientes, fazer certo na primeira vez e lutar pelo aprimoramento contínuo



Reengenharia

Repensar fundamental e reestruturação radical dos processos empresariais para alcançar redução de custos, melhoria na qualidade, na rapidez e nos serviços



Downsizing

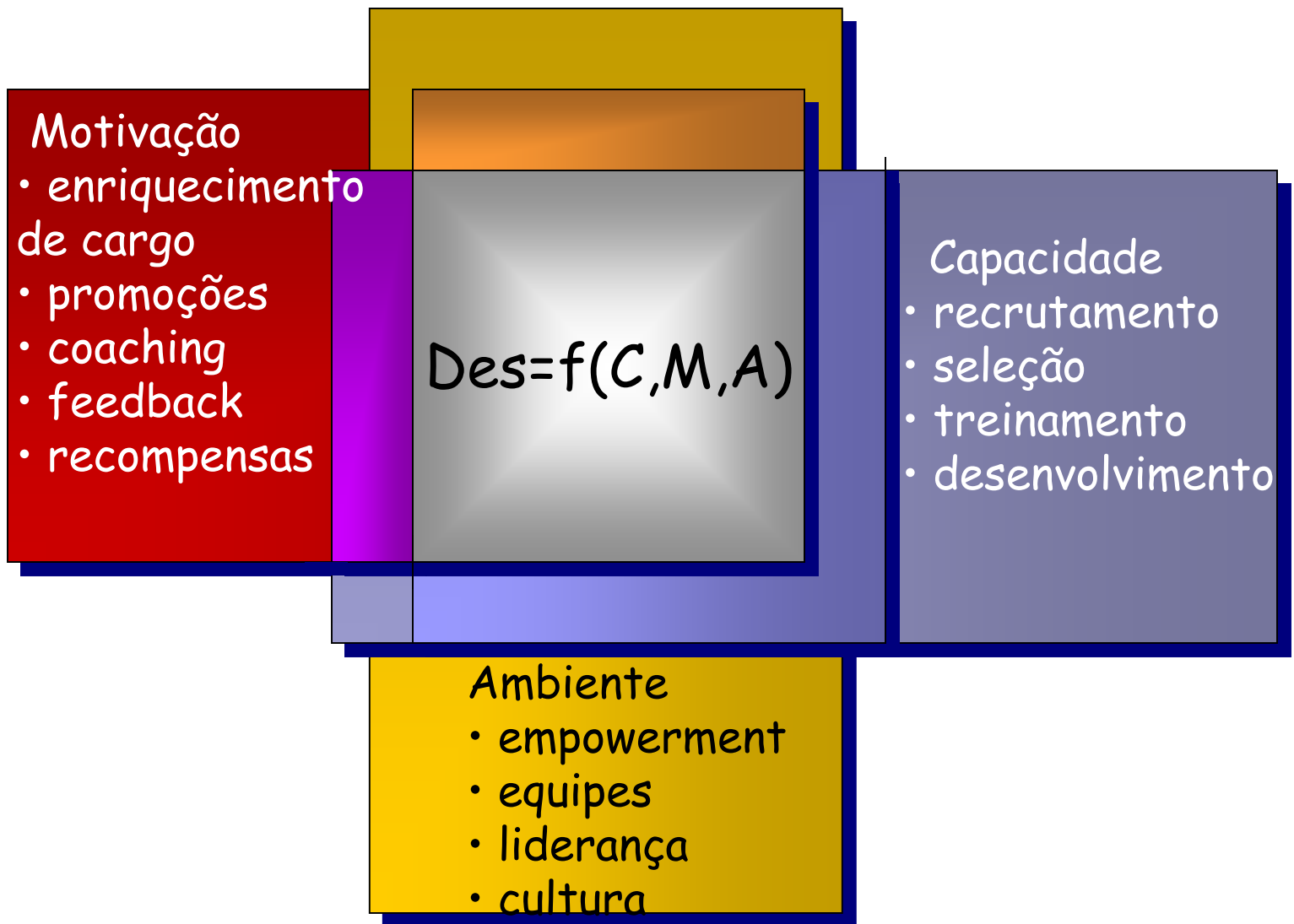
Eliminação planejada de empregos



Terceirização

Contratação fora da organização para trabalhos que antes eram realizados internamente

Aumentos na Produtividade





Administração da diversidade

Estar ciente das características comuns dos empregados, mas administrá-los segundo características individuais

ADMINISTRANDO A DIVERSIDADE

Cinco grupos de atividades organizacionais voluntárias que estão no coração de um programa de administração da diversidade:

- **Estabelecer forte liderança**
- **Pesquisa: avaliar a situação**
- **Prover treinamento e educação à diversidade**
- **Mudar a cultura e o sistema administrativo**

Questões Sociais em GRH



**Mudanças
Demográficas**

**Atitudes em
relação a trabalho e
família**

**Direitos
Empregador/Emple
gado**

Razões para políticas de diversidade

- Melhor utilização dos talentos
- Aumento da compreensão de mercado
- Amplitude do entendimento em posições de liderança
- Maior criatividade
- Aumento da qualidade das equipes na resolução de problemas

Fonte: Survey data from Gail Robinson and Kathleen Dechant, "Building a business case for

Responsabilidades do Gerente de RH



**Orientação e
aconselhamento**

Serviços

**Formulação e
Implementação de
políticas**

**Defesa do
funcionário**



Políticas de Ação Afirmativa

<https://www.youtube.com/watch?v=Auvkq8EI-Tc>

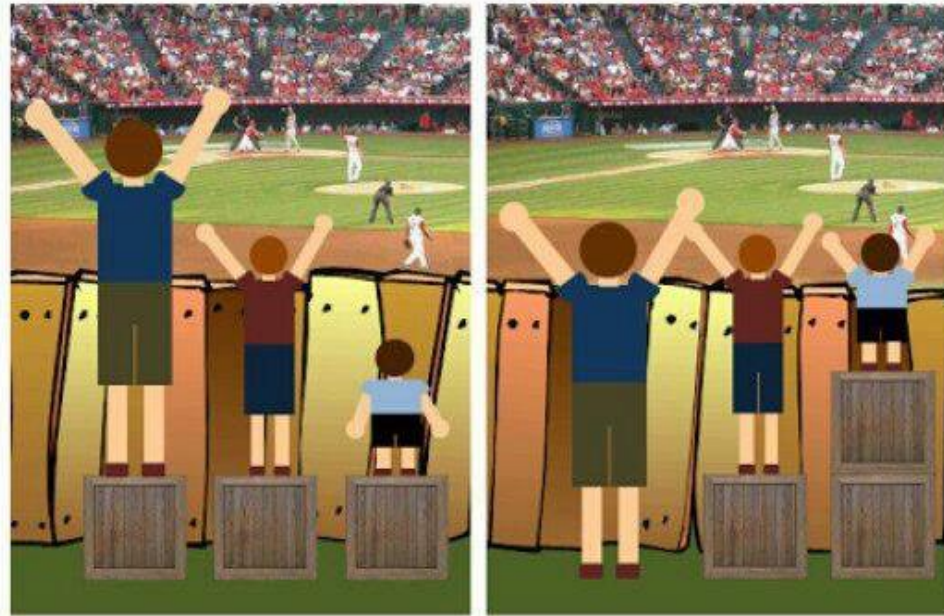
https://www.youtube.com/watch?v=lye-KsT_FBk

https://www.youtube.com/watch?v=_YnVz_3wBF8

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/6-casos-de-motivacao-que-viraram-assedio-moral>

IGUAL OPORTUNIDADE DE EMPREGO VERSUS AÇÃO AFIRMATIVA

➤ Ação afirmativa vai além da igual oportunidade de emprego, pois requer que o empregador faça um esforço extra para contratar e promover aqueles que são do grupo protegido.



➤ Ação Afirmativa, portanto, inclui ações específicas (no recrutamento, contratação, promoções e remuneração) que são designados a eliminar os efeitos atuais de discriminações passadas.

AÇÃO AFIRMATIVA: DUAS ESTRATÉGIAS BÁSICAS

➤ Estratégia do Esforço da Boa Fé

➤ Estratégia da Quota



AÇÃO AFIRMATIVA: UMA ABORDAGEM PRÁTICA

1. Aumentar o fluxo de candidatas da minoria do sexo feminino.
2. Demonstrar o apoio da alta gerência para a política de igualdade de emprego; por exemplo pela nomeação de uma alta posição para o administrador da IOE.



AÇÃO AFIRMATIVA: UMA ABORDAGEM PRÁTICA

3. Demonstrar o compromisso com a igualdade de emprego, por exemplo através do oferecimento de treinamento corretivo interno.
4. Manter os empregados informados sobre os itens específicos do programa de Ação Afirmativa.



AÇÃO AFIRMATIVA: UMA ABORDAGEM PRÁTICA

5. Ampliar as habilidades de trabalho de empregados encarregados.
6. Institucionalizar a política de igualdade de emprego para encorajar o apoio de supervisores, por exemplo através da inclusão disto em suas avaliações de desempenho.



ASSÉDIO MORAL

Exposição dos trabalhadores(as), durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, a situações:

- humilhantes
- constrangedoras
- repetitivas
- prolongadas

ASSÉDIO MORAL

É mais comuns em relações hierárquicas **autoritárias e assimétricas**, em que predominam condutas **negativas, relações desumanas e antiéticas** de longa duração, de um ou mais **chefes** dirigidas a um ou mais **subordinado(s)**, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

(site www.assediomoral.org, 2004)



ASSÉDIO SEXUAL

Quanto ao assédio sexual, afirmam que os empregadores têm o dever de manter o local de trabalho livre de assédio sexual e intimidação.



Cenário – relatório Mckinsey

- Relatório 2017 – pesquisa e análise sobre automação, emprego e produtividade
- Nova era da automação - avanços em robótica, inteligência artificial e aprendizado automático,
- Máquinas capazes de realizar atividades que incluem capacidades cognitivas (ex. fazer julgamentos tácitos, sentir emoção ou mesmo dirigir)

Cenário – relatório Mckinsey

- Automação – benefícios X implicações para o mercado de trabalho
- Pessoas + máquinas – trabalhando juntas pelo crescimento
- Pessoas deslocadas pela automação, encontram outros empregos, adquirindo novas habilidades.
- 5% das ocupações são totalmente automatizadas. Mas 60% pode ter automação parcial (pelo menos 30% das atividades)

Cenário – relatório Mckinsey

- Fatores que interferem no ritmo e extensão da automação:
 - viabilidade técnica
 - custos de desenvolvimento e implementação de soluções
 - dinâmica do mercado de trabalho
 - benefícios econômicos
 - aceitação social e regulação
- Ex: inteligência artificial Totvs
(<https://www.youtube.com/watch?v=Fx0xX5qJ-gs>)
- O que mudará com a automação – Mckinsey
(https://www.youtube.com/watch?v=0-B03_7_U-0)



GIG Economy

- GIG instead of Jobs????
- <https://shar.es/1TRILf>

Implicações????

 **OBJETIVOS**  **DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL**

