



O desafio da Gestão de Recursos Humanos

Adriana Cristina Ferreira Caldana

RH e estratégia



<https://www.youtube.com/watch?v=57PmDk73u7I>

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

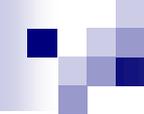
- Década de 90;
- Tratar empregados como parceiros (Capital Intelectual);
- Ênfase na participação das pessoas nas decisões e utilização máxima do potencial humano;
- Guerra pelo talento.

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;

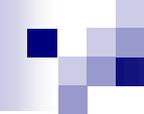
Vantagem competitiva por meio de pessoas





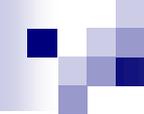
Competências essenciais

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



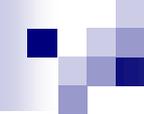
Capital Humano

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



Downsizing

Eliminação planejada de empregos



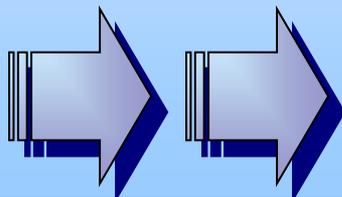
Terceirização

Contratação fora da organização para trabalhos que antes eram realizados internamente

Estrutura geral para a GRH

DESAFIOS COMPETITIVOS

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

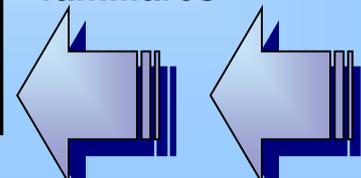


RECURSOS HUMANOS

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

PREOCUPAÇÕES COM OS EMPREGADOS

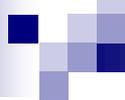
- diversidade
- distribuição de idade
- questões de gênero
- níveis educacionais
- direitos trabalhistas
- privacidade
- atitudes no trabalho
- familiares



Desafios da GRH na 4RI



Fonte: WEF- World Economic Forum (2019) HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution.



1. Desenvolvendo novas capacidades de liderança para o 4IR:

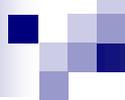
- À medida que as organizações operam modelos de negócios mais distribuídos, os líderes precisarão liderar de ponta a ponta, adotar as tecnologias certas, conduzir uma nova visão da cultura organizacional e moldar estratégias de pessoas inovadoras para o futuro do trabalho.

2. Gerenciando a integração da tecnologia no local de trabalho:

- A forma como o trabalho é feito está mudando. Uma área crescente de responsabilidade de RH é fazer parceria com CEOs e outros C-leaders para alcançar a combinação ideal de força de trabalho humana e automação para garantir um impacto positivo no futuro do trabalho.

3. Melhorar a experiência do empregado:

- A crescente complexidade da força de trabalho e o uso da tecnologia exigem uma mudança na forma como o trabalho é vivenciado. O RH desempenha um papel vital na definição, medição e capacitação da experiência significativa do empregado no 4IR.



4. Construindo uma cultura de aprendizagem ágil e personalizada:

- RH desempenha um papel de liderança na promoção de uma cultura de aprendizagem ao longo da vida no contexto da demanda decrescente de certas habilidades, o surgimento de novas e a necessidade de talentos para aprender, desaprender e reaprender continuamente.

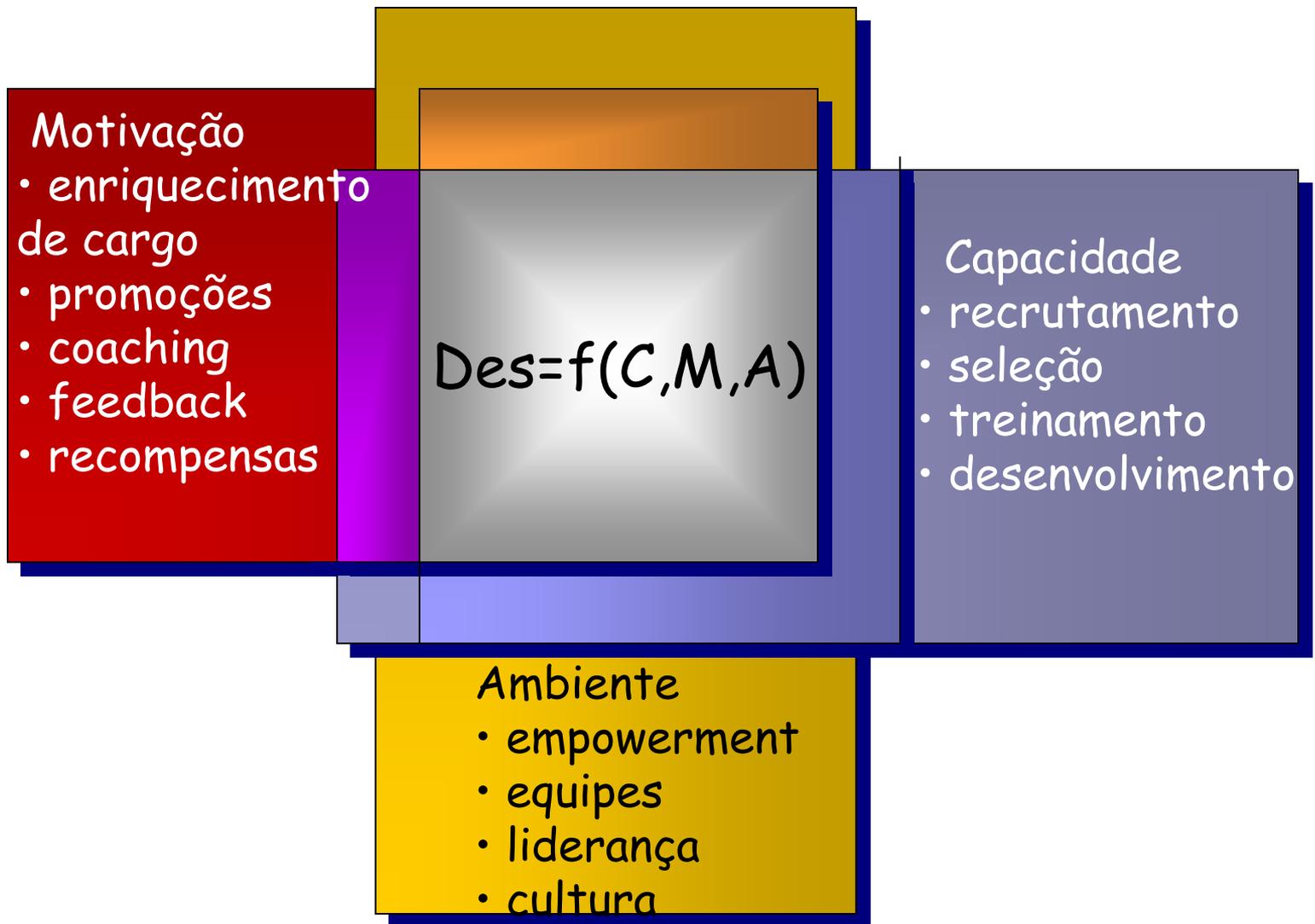
5. Estabelecendo Métricas para Valorizar o Capital Humano:

- A relação mutuamente benéfica entre a força de trabalho, as organizações e a sociedade torna essencial para o RH criar medidas viáveis e escaláveis de capital humano como um impulsionador de desempenho-chave e demonstrar continuamente o impacto de seu trabalho no desempenho dos negócios.

6. Incorporando Diversidade e Inclusão:

- As mudanças nas forças sociais, econômicas e políticas trazem uma oportunidade para as organizações avançarem profundamente na inclusão e na diversidade. O RH desempenha um papel fundamental na promoção de um senso de propósito e pertencimento na força de trabalho, e igualdade e prosperidade para as comunidades e regiões em que operam.

Aumentos na Produtividade



Administração da diversidade

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

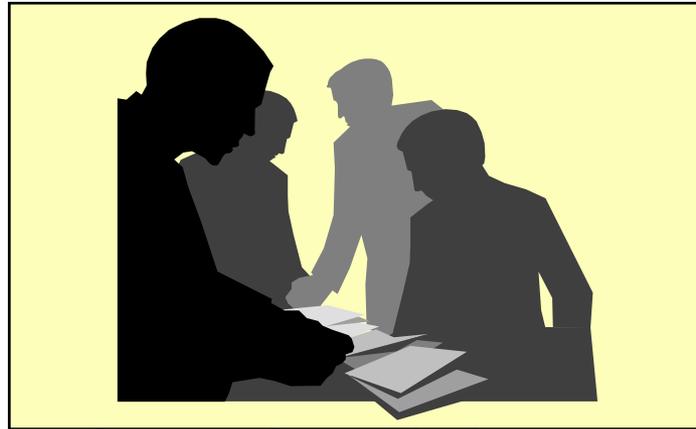
Caso do dia: Demissão de Engenheiro de buscas do GOOGLE USA por ter declarado que as mulheres não são capazes de lidar com situações de stress (memorando de 8 páginas).
Notícia Rádio CBN (07/08/2017)

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

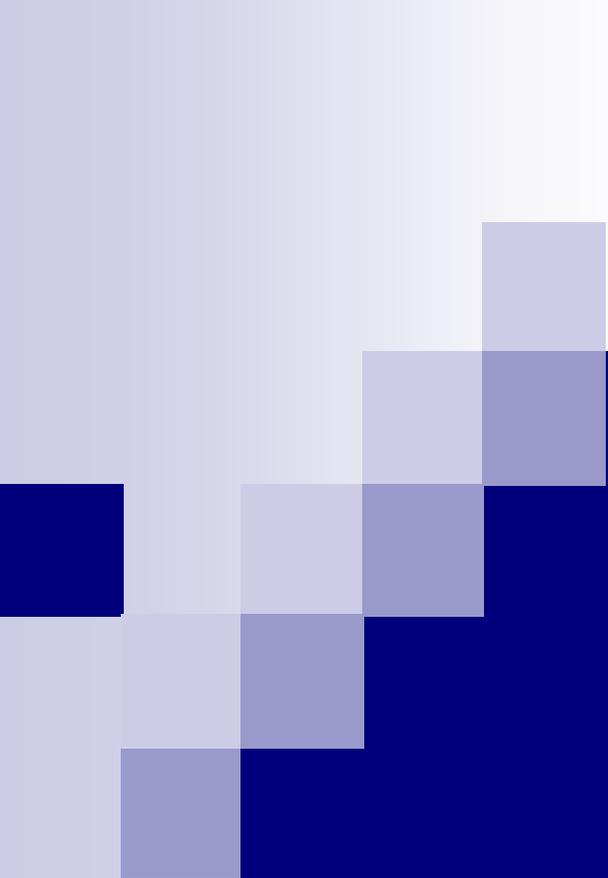


**Orientação e
aconselhamento**

Serviços

**Formulação e
Implementação de
políticas**

**Defesa do
funcionário**



Políticas de Ação Afirmativa

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

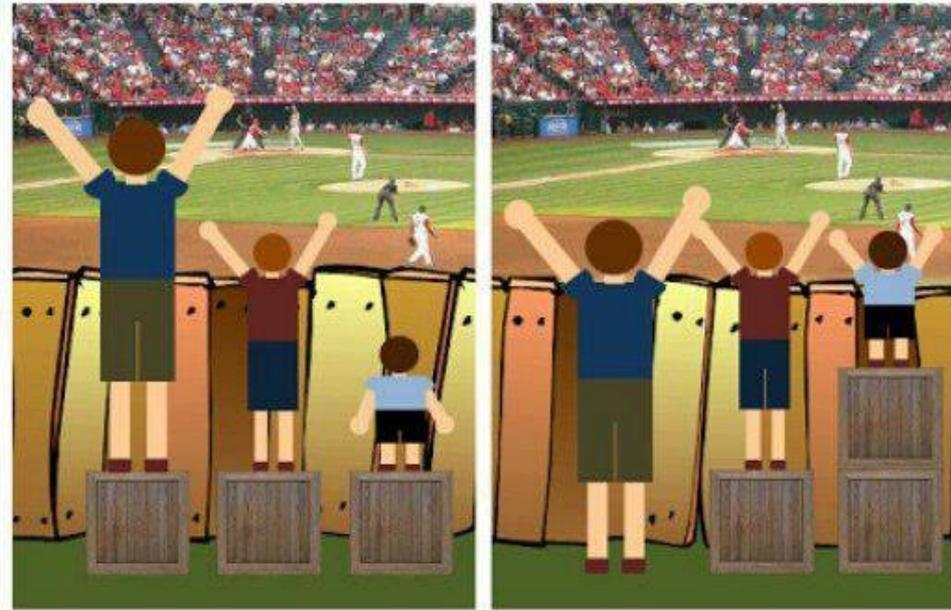
<https://www.youtube.com/watch?v=98kWLcS7FLc>

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

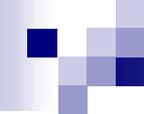
Exposição dos trabalhadores(as), durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, a situações:

- 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.

Fonte: assediomoral.org



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**

