



As Áreas Funcionais: Recursos Humanos/Gestão de Pessoas

Prof. Alexandre Dias



Objetivos:

Compreender a importância da administração de recursos humanos para a organização.

Apresentar uma visão sistêmica do processo de administração de recursos humanos.

Apresentar as principais técnicas para gerenciar os processos de atração, adaptação e manutenção de pessoas

Discutir as tendências contemporâneas na gestão de pessoas

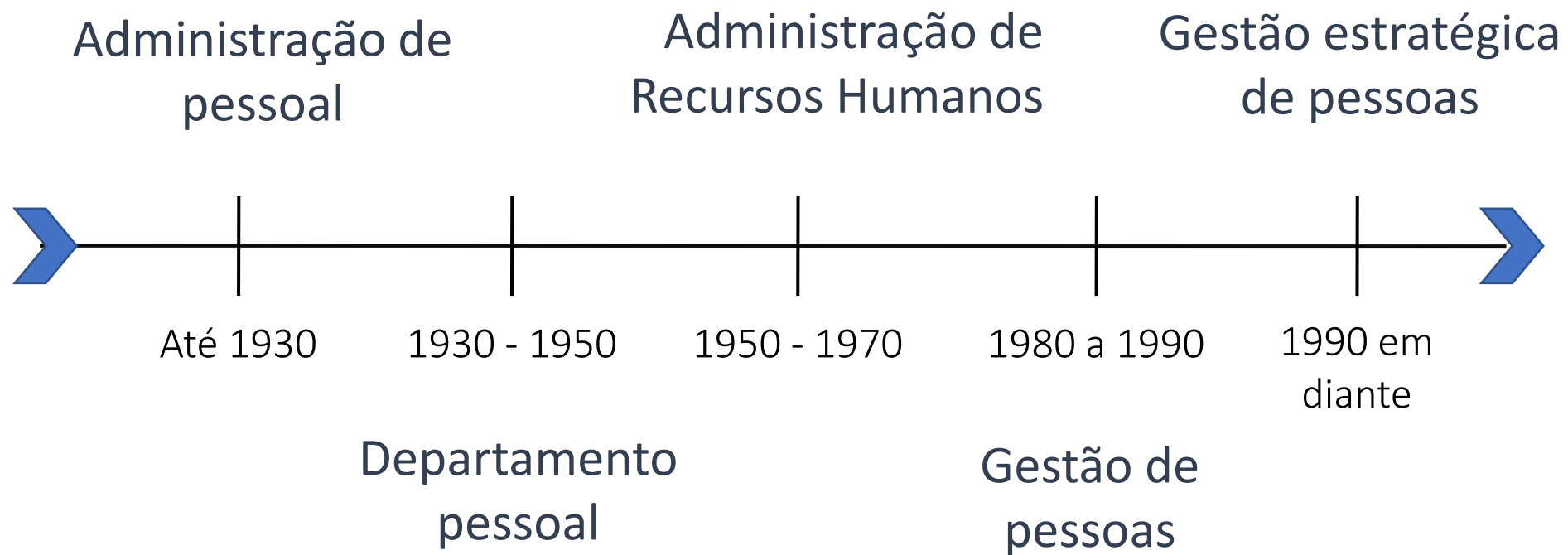




***Não é o dinheiro que importa. São as pessoas que
você tem e como você as lidera.***

Steve Jobs

Linha do Tempo

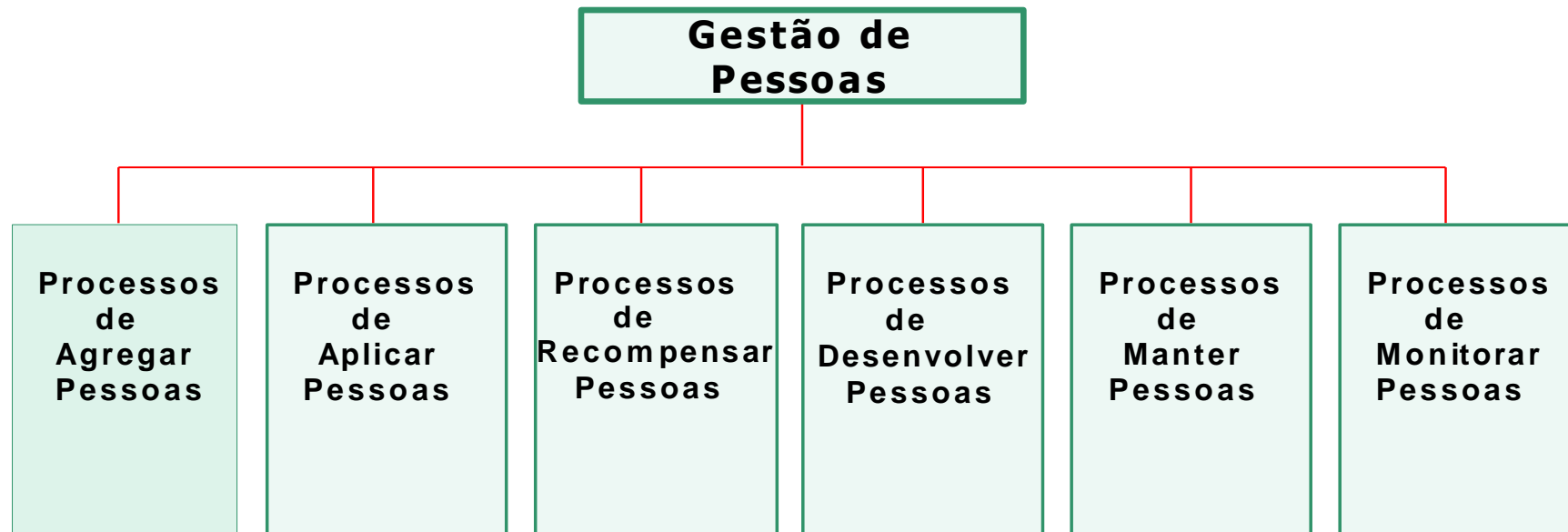


Elaborada a partir de França (2015)

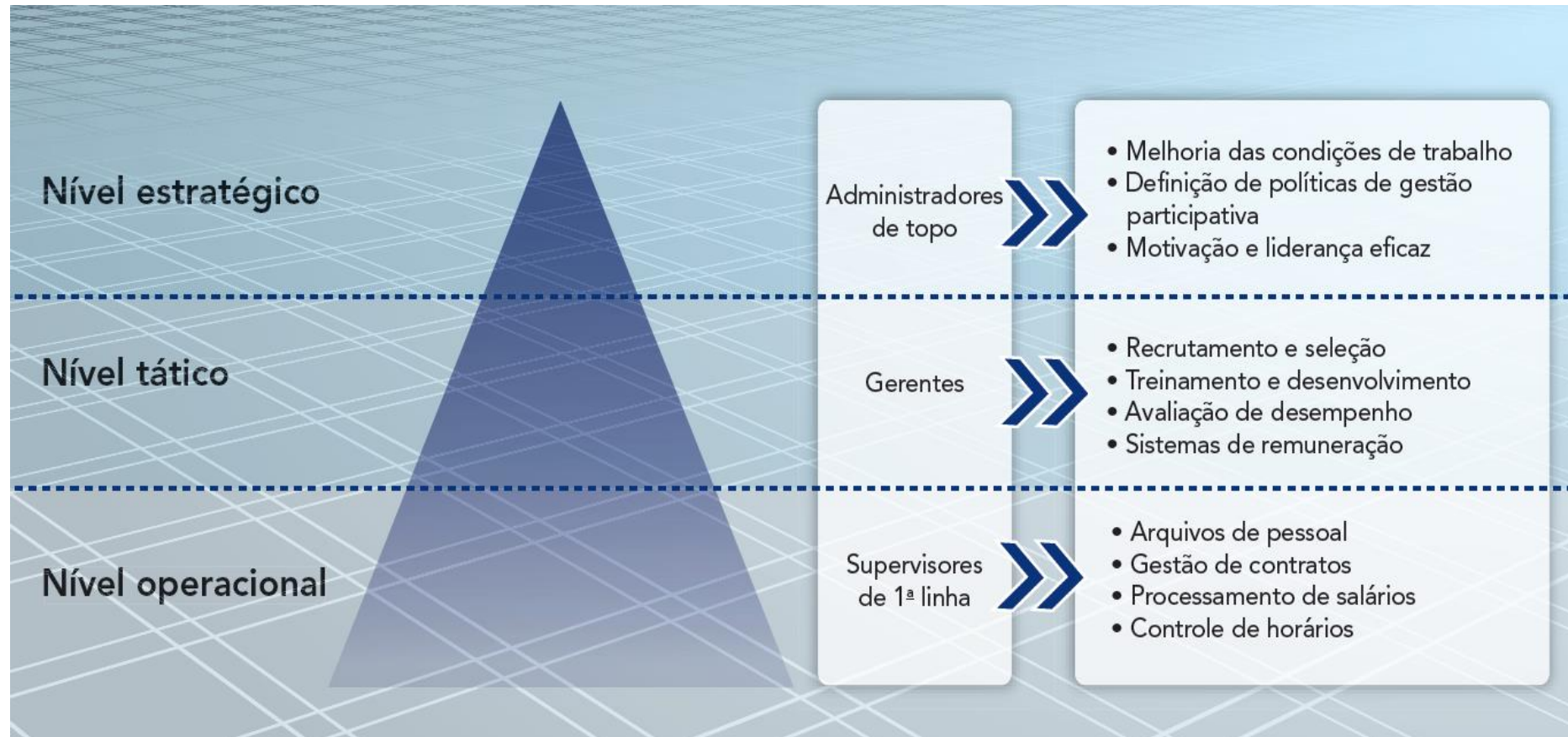


O Papel da Gestão de Pessoas

- Práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados com as pessoas que trabalham na organização.
 - Identificar e atrair recursos humanos qualificados e competentes
 - Adaptar os trabalhadores à organização e desenvolver todo seu potencial
 - Manter os trabalhadores comprometidos e satisfeitos



Níveis de Atuação



Influências Ambientais na Gestão de Pessoas

- Globalização
 - Mercados de trabalho globais
- Legislação
 - Garantia de igualdade
 - Combate a práticas discriminatórias (Ex: Magalu)
- Tecnologia
 - Teletrabalho
- Demografia
 - Envelhecimento populacional
 - Aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho





Atraindo Trabalhadores Competentes

- **Planejamento de RH:** identificação de necessidades e redundâncias na força de trabalho. Análise da estrutura de RH (análise de cargos, por meio da descrição e especificação de cargo). Ex: Unitec Semicondutores
- **Recrutamento:** localização, identificação e atração de candidatos qualificados. Recrutamento interno x externo.
- **Seleção:** exercício de previsão do desempenho futuro dos candidatos.

Técnicas de Seleção

Entrevista de Seleção

- * Entrevista dirigida (com roteiro preestabelecido)
- * Entrevista livre (sem roteiro definido)

Testes

- * Testes de inteligência
- * Testes de personalidade
- * Testes de aprendizado
- * Testes biológicos e fisiológicos
- * Testes de valores

Técnicas de Simulação

- * Psicodrama, dinâmica de grupo
- * Dramatização (Role Playing)

Como as Empresas Seleccionam Talentos

- **Triagem de CV**
- **Prova de conhecimentos gerais**
- **Dinâmica de grupo**
- **Teste psicológico e de inglês**
- **Entrevista com o psicólogo**
- **Dinâmica de grupo com gerente**
- **Entrevista com gerente**
- **Entrevista com diretor da área onde o trainee vai estagiar**



Desenvolvendo uma Força de Trabalho Adaptada

- Orientação e socialização organizacional
 - Apresentação da empresa e dos colegas
 - Aculturação
 - Alinhando expectativas
- Programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) – informar x formar
 - Treinamento é processo educacional
 - Desenvolvimento é aprendizagem de l.p. para desenvolvimento de competências (gerenciais)

Avaliação das
necessidades

Concepção do
programa

Implementação do
programa

Avaliação dos
resultados

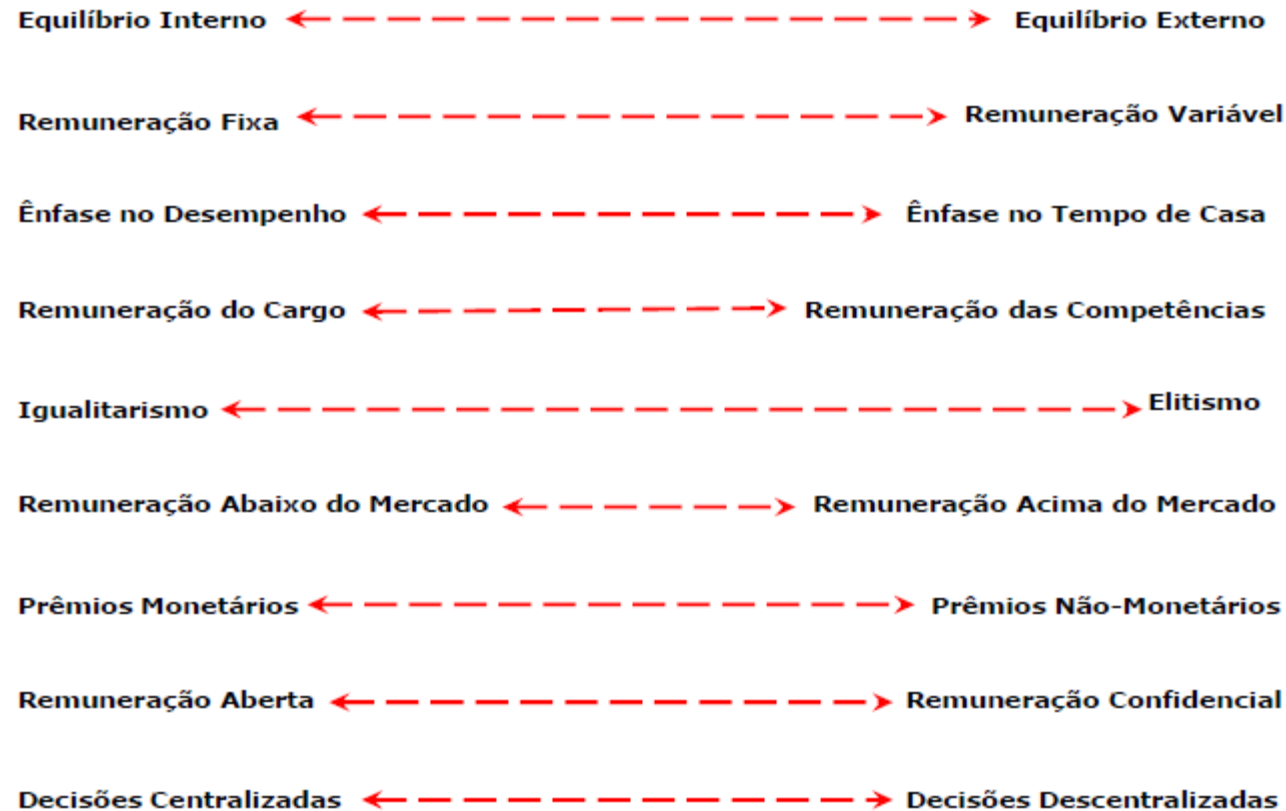
Desenvolvendo uma Força de Trabalho Adaptada

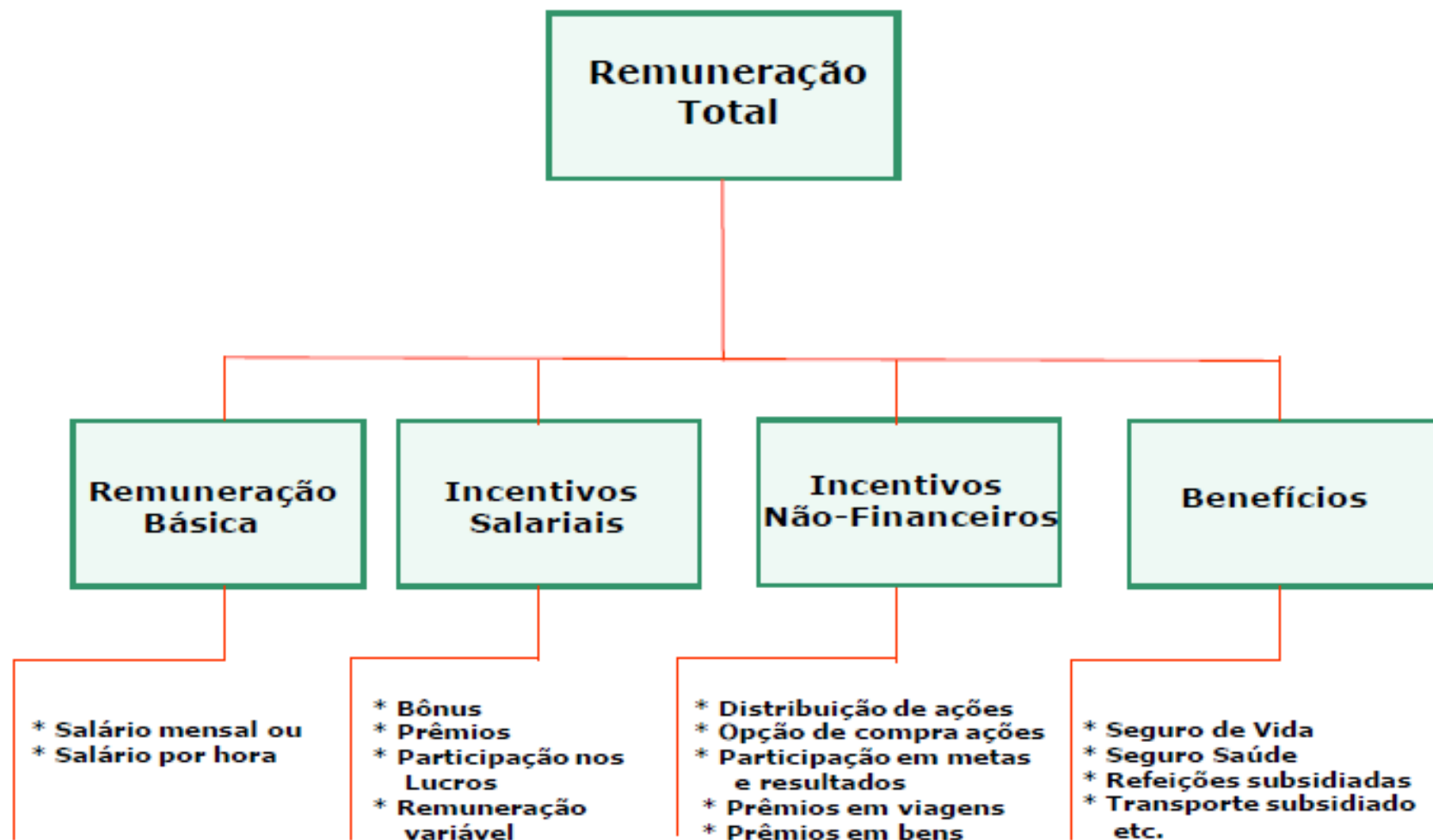
- Avaliação de desempenho
 - Serve como feedback para o processo de seleção
 - Identifica necessidade de T&D
 - Apoia o desenvolvimento de planos de carreira
 - Apoia as decisões de promoção
 - Apoia as decisões de ajuste de política de remuneração
 - Determina a contribuição ao nível dos indivíduos
 - Importante instrumento de motivação e melhoria do desempenho



Mantendo uma Força de Trabalho Comprometida e Satisfeita

- Política de remuneração





Remuneração Executiva no Brasil

Amostra de 100
companhias com
média de 5,66
diretores por
empresa

Components of executive compensation	Mean	SD	Minimum	Maximum
Fixed compensation (R\$)	5,783,121	4,356,633	748,665	25,861,934
Short-term variable compensation (R\$)	4,853,742	9,151,466	0	79,739,264
Long-term variable compensation (R\$)	3,602,679	6,657,700	0	53,873,580
Direct and indirect benefits (R\$)	527,988	861,333	0	6,565,820
Total compensation weighted by total assets of the firm	3.96	5.23	0.03	28.36

Cluster 1: Companies with aggressive executive compensation focused on the long-term variable incentive, with abnormally high performance

Cluster 2: Companies with timid executive compensation focused on the short-term variable incentive, with normal performance

Cluster 3: Companies with executive compensation structure focused on the fixed pay, with abnormally low performance

Mantendo uma Força de Trabalho Comprometida e Satisfeita

- Promoções e transferências
 - Crescimento na hierarquia com respectivo aumento salarial
 - Instrumento de reconhecimento
 - Necessidade de equidade e feedbacks claros
 - Transferências laterais
- Desligamento
 - Redução da força de trabalho ou da base de competências
 - Não se deve agir com impunidade com trabalhadores improdutivos sob o risco de desencadear desmotivação dos produtivos
 - Processos de downsizing podem ser coordenados com programas de recolocação.



Tendências Contemporâneas

- Redução dos níveis hierárquicos e empowerment
- Diversidade da força de trabalho (sociedade brasileira se imagina como uma sociedade aberta e livre de preconceitos, mas é bastante conservadora, segundo Maria Tereza Fleury)
- Novos contratos de trabalho e foco na remuneração variável
- Home office
- Assédio moral
- Pesquisa americana
 - Maioria dos executivos possui mestrado ou MBA
 - Idade média dos executivos em altas posições tem caído

Sobral e Peci (2008)
Chiavenato (2004)

Resumo da Aula

O papel da GP:

- Identificar e atrair, adaptar e manter
- Níveis de atuação
- Influências ambientais

Processo de atração:

- Planejamento
- Recrutamento
- Seleção

Processo de adaptação:

- Orientação e socialização
- T&D
- Avaliação de desempenho

Processo de manutenção:

- Política de remuneração
- Promoção e transferência
- Desligamento

Tendências contemporâneas



Leitura Básica

- Cap. 11 da referência 2.



Leitura Complementar

- Referência 1.

Referências

1. CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
2. SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.





Obrigado.