



O desafio da Gestão de Recursos Humanos

Adriana Cristina Ferreira Caldana

A natureza mutável do trabalho e das organizações

- **Globalização.**
- **Intensificação da Competição.**
- **Novas tecnologias da informação e comunicações.**
- **Conectividade e Colaboração.**
- **Bem estar e equilíbrio trabalho/vida**



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**
 1. EUA ➤ Taylor (1856-1915);
 2. França ➤ Fayol (1841- 1925;);
- **ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS:**
 1. Aspectos sociais e psicológicos;
 2. 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;



Século XXI

- Sustentabilidade/diversidade
- People Analytics
- Trabalho Remoto
- Equilíbrio trabalho e vida
- Saúde mental e bem estar

Vantagem competitiva por meio de pessoas





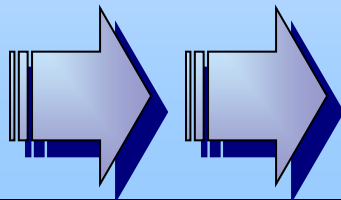
Competências essenciais

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

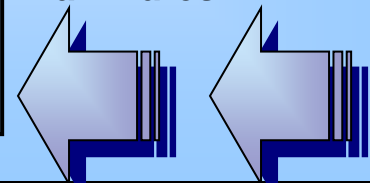


RECURSOS HUMANOS

- 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



Capital Humano

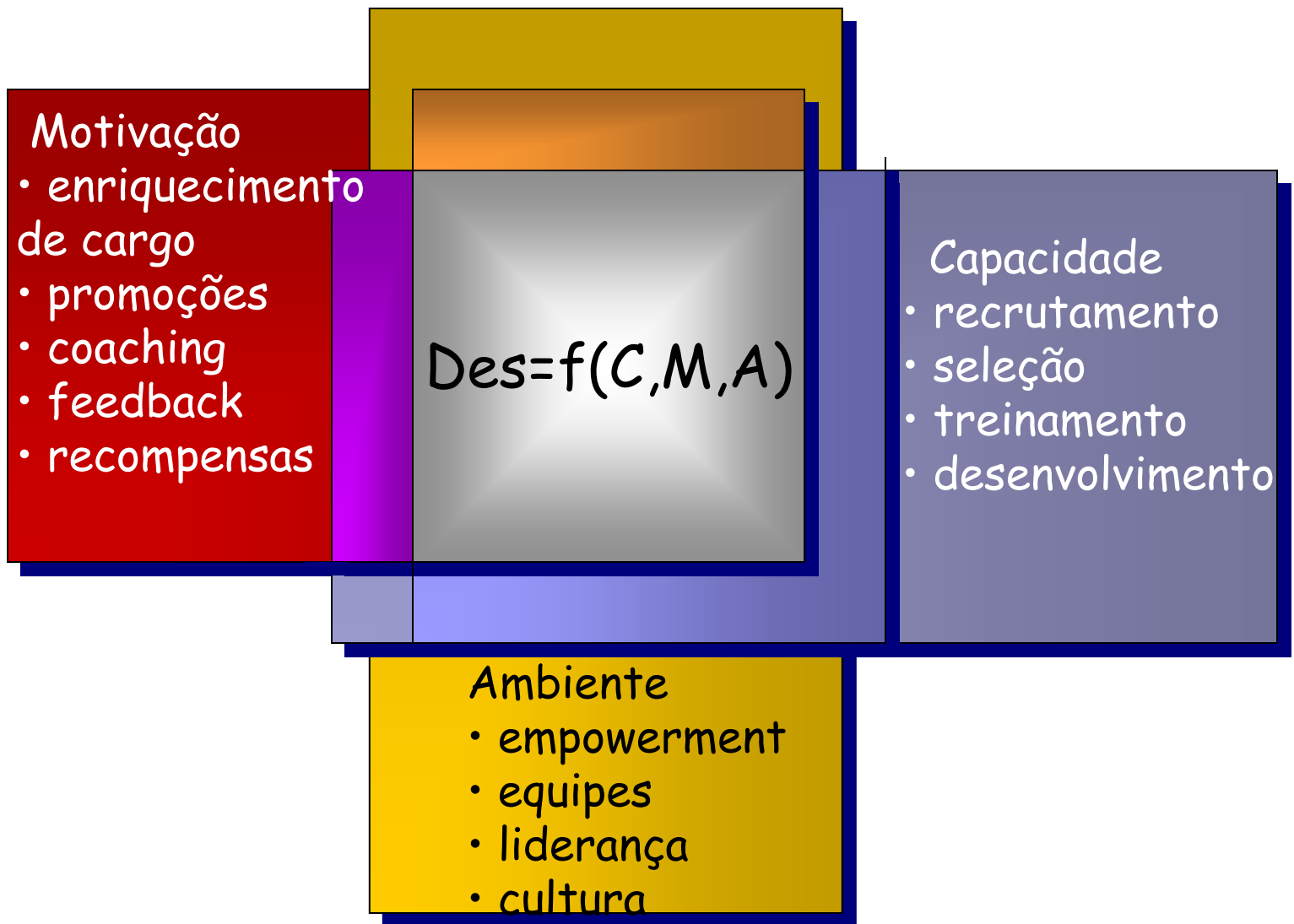
Conhecimento, habilidades e capacidades dos indivíduos que têm valor econômico para a organização



Terceirização/Outsourcing

Contratação fora da organização para trabalhos que antes eram realizados internamente

Aumentos na Produtividade



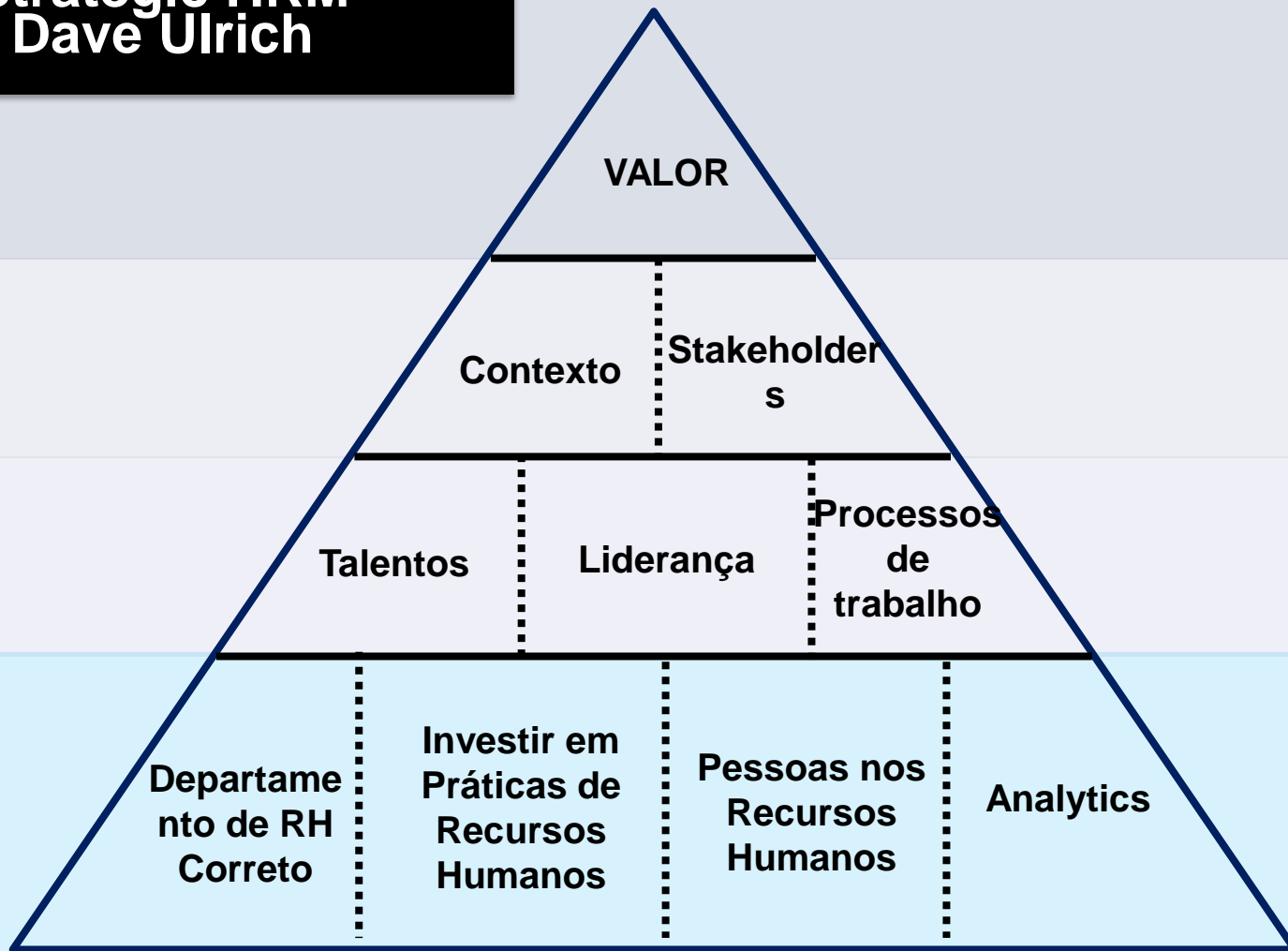
RH e estratégia



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

Strategic HRM

Dave Ulrich



Perguntas Norteadoras – *Strategic HRM*

- Estou focado em criar valor?
- Eu entendo o meu contexto?
- Estou conectado com os stakeholders?
- Eu crio uma visão talento/conhecimento?
- Eu posso desenvolver líderes?
- Eu crio cultura e desenvolvo habilidades?
- Eu tenho o departamento de RH certo?
- Eu tenho práticas de RH integradas e inovadoras?
- Eu invisto no meu pessoal de RH?
- Eu tenho análises e métricas? (*People analytics*)

Inside -> Out



Outside -> In

6 Passos do planejamento anual de recursos humanos

- Etapa 1: Missão, Visão e Valores
- Etapa 2: Análise Ambiental
- Etapa 3: Análise Interna
 - Objetivos
 - Recursos Humanos Atuais
 - Estimar Demanda
 - Analisar GAPS
- Etapa 4: Formular o planejamento (de acordo com a estratégia).
- Etapa 5: Implementação
- Etapa 6: Avaliação, Monitoramento, Controle e Feedback.



Contribuições da ARH que podem ser significativas

- a) **Suprir a organização com os melhores talentos;**
- b) **Manter a organização integrada à sociedade;**
- c) **Disseminar objetivos organizacionais;**
- d) **Definir estruturas e processos de trabalho;**
- e) **Garantir o bem-estar e desenvolvimento do empregado;**
- f) **Atuar como suporte às lideranças;**
- g) **Auxiliar na definição, operacionalização e tradução da estratégia de negócios.**



Minuto PwC - People Analytics



<https://www.youtube.com/watch?v=hjvsf2qkT50>

8 tendências de RH

1. **Employer brand:** construção da marca empregadora forte
2. **People Analytics:** análise detalhada do comportamento (algoritmos)
3. **Fit Cultural:** contratação com foco em comportamento:
4. **Flexibilização:** processos de trabalho, contratos e horários
5. **Coaching de liderança:** cultura de alta performance
6. **Inteligência artificial:** conselhos automáticos
7. **Desenvolvimento de pessoas:** retenção de talentos
8. **Resiliência:** trabalho sob pressão



O RH 4.0

Klaus Schwab: livro *A quarta revolução industrial* (papel da inteligência artificial)

1. Tarefas automatizadas e estrategicamente direcionadas
2. Mudança no perfil dos colaboradores
3. Redução de tempo e custos
4. Inovação constante
5. Novas formas de gestão





Administração da diversidade

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

ADMINISTRANDO A 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**

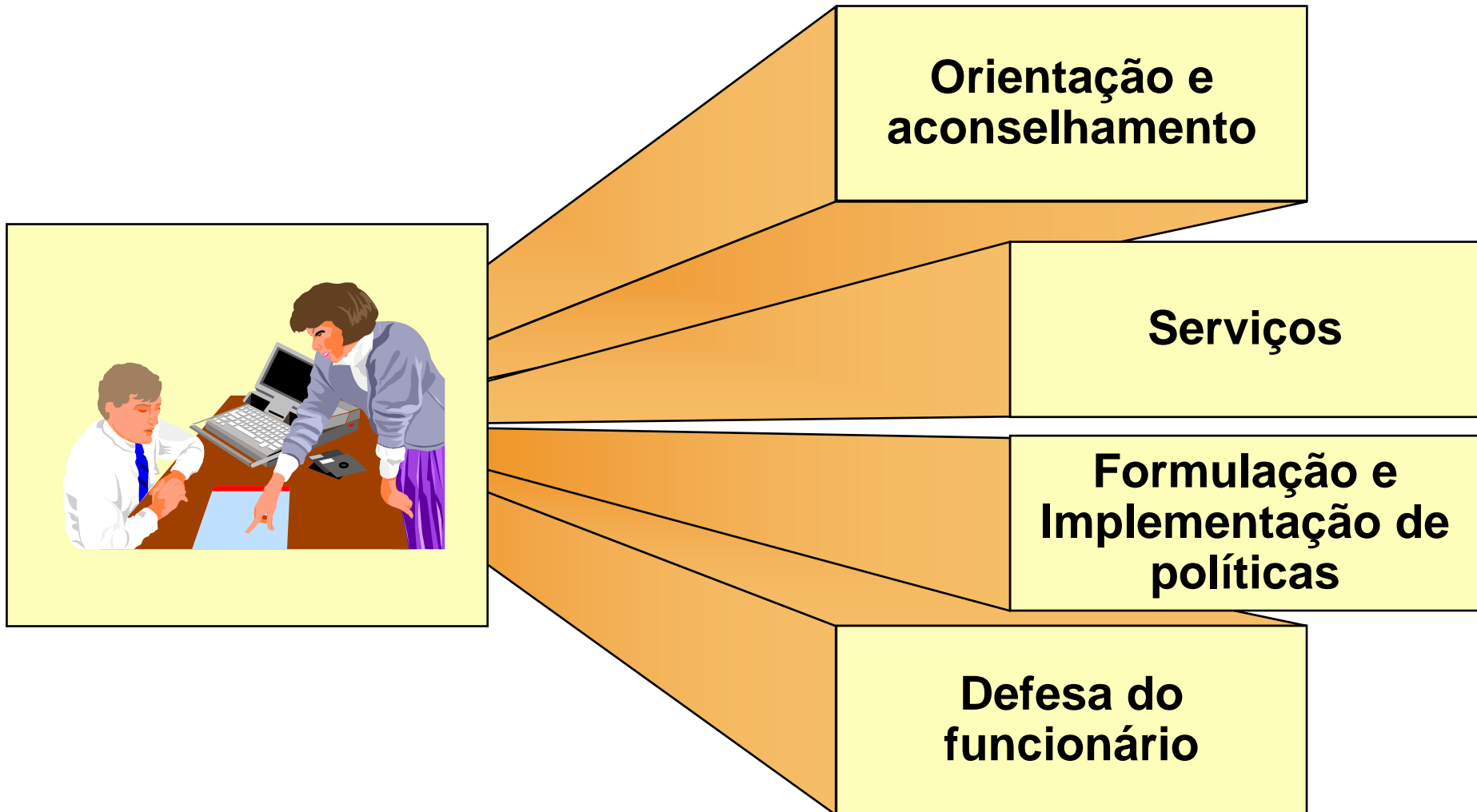
**Direitos
Empregador/Emple
gado**

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





Políticas de Ação Afirmativa

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

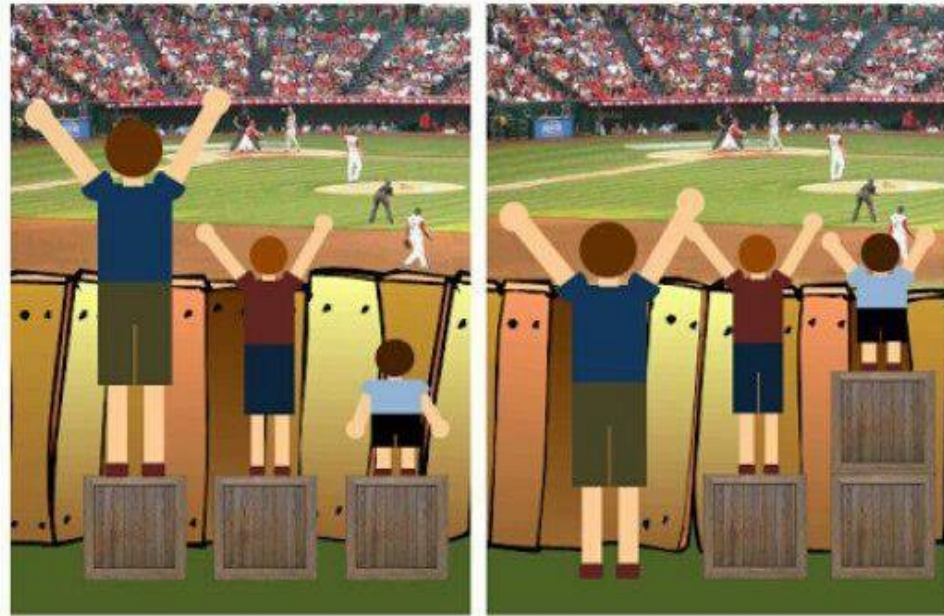
<https://www.youtube.com/watch?v=98kWLcS7FLc>

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.

(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????



8 tendências de RH

1. **Employer brand:** construção da marca empregadora forte
2. **People Analytics:** análise detalhada do comportamento (algoritmos)
3. **Fit Cultural:** contratação com foco em comportamento:
4. **Flexibilização:** processos de trabalho, contratos e horários
5. **Coaching de liderança:** cultura de alta performance
6. **Inteligência artificial:** conselhos automáticos
7. **Desenvolvimento de pessoas:** retenção de talentos
8. **Resiliência:** trabalho sob pressão



Classificação da movimentação



Captação



Socialização



Transferência



Expatriação



Recolocação

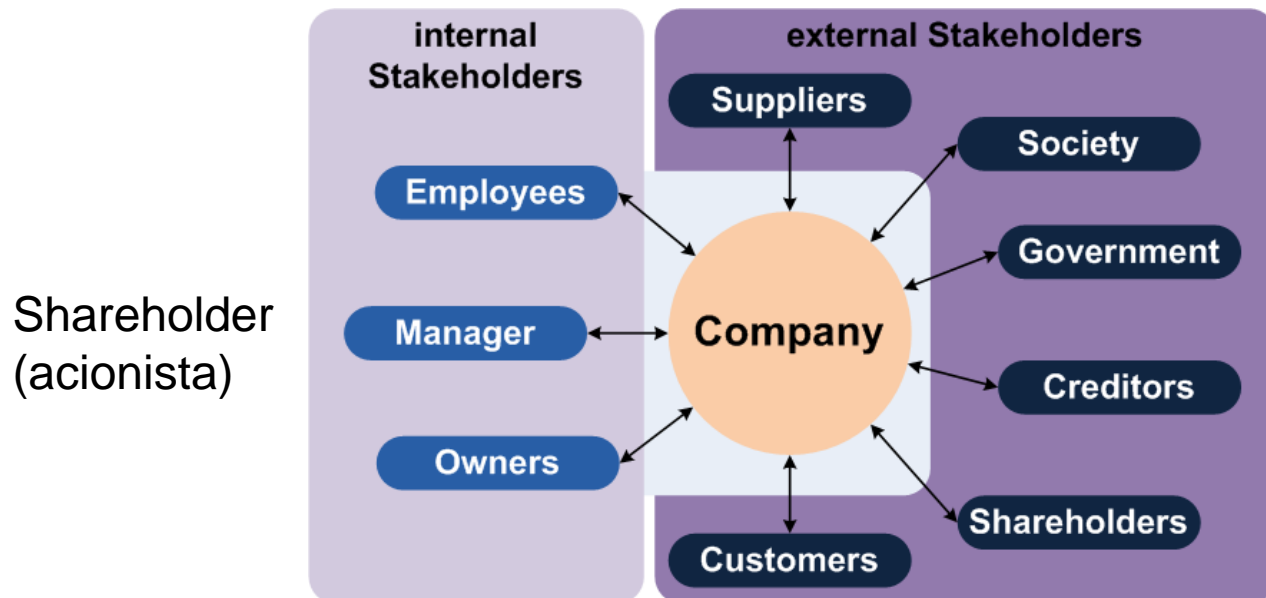
Movimentação e a Gestão Estratégica de Pessoas

Estratégia da empresa – cultura, competências

Gestão estratégica de RH

As pessoas influenciam a estratégia da organização

As pessoas implementam a estratégia da organização





Movimentação e a Gestão Estratégica de Pessoas

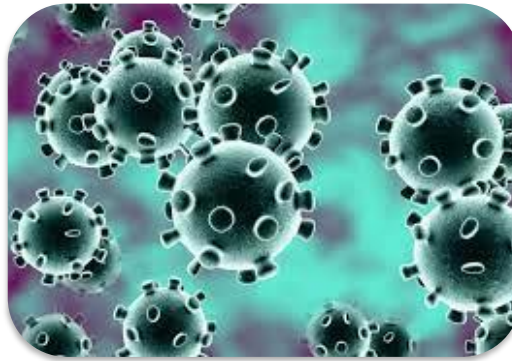
- Planejar e dimensionar quadro e massa salarial
- Definir necessidades e políticas de movimentação de pessoas
- Posicionamento em relação ao mercado
- Políticas e práticas salariais
- Desenho e gestão de carreiras
- Processo de avaliação e orientação de pessoas
- Definição das ações e sistema de gestão do desenvolvimento da empresa e pessoas

Indicadores importantes para planejamento e acompanhamento do quadro

Além disso...



Direcionamento
estratégico



Variáveis externas



Gerenciamento do
quadro (cobrir faltas
e eliminar excessos)

Antes disso, o que é um indicador?





HUMAN RESOURCES KEY PERFORMANCE INDICATORS AND METRICS





15 KPIS THAT EVERY HR MANAGER SHOULD USE

TOP 15 KPIs

- Taxa de absenteísmo : *Avalie o engajamento de seus funcionários*
- Horas extras : *Monitore a carga de trabalho de seus funcionários em detalhes*
- Custos de treinamento : *analise os investimentos em seus funcionários*
- Produtividade do funcionário : *rastreie a eficácia geral de sua força de trabalho*
- Satisfação do Talento : *Garanta que seus funcionários fiquem satisfeitos a longo prazo*
- Custo por aluguer : *analise o que é necessário para encontrar o ajuste perfeito*
- Taxa de conversão de recrutamento : *Encontre o melhor método de recrutamento*

TOP 15 KPIs

- Tempo para preencher : *monitore quanto tempo você precisa para encontrar um novo funcionário*
- Classificação de talento : *avalie a qualidade de seus funcionários*
- Taxa de rotatividade de funcionários : *veja como funcionam seus esforços de retenção*
- Taxa de rotatividade de talentos : *avalie quantos talentos você muda continuamente*
- Taxa de dispensa : *descubra se você está recrutando os funcionários certos*
- Proporção mulher / homem : *entenda a diversidade de gênero na sua empresa*
- Funcionários de meio período : *observe a evolução dos trabalhadores de meio período ao longo do tempo*
- Tempo médio de permanência : *Veja quanto tempo seus funcionários permanecem na sua empresa*

Absenteeism



7,7 days

Avg Yearly Absenteeism

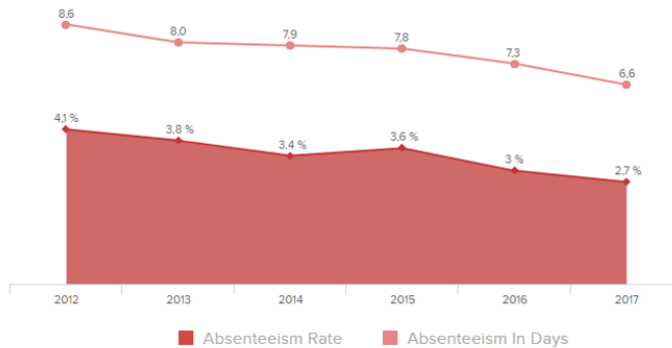
Avg Absenteeism Rate

Target < 3.8%



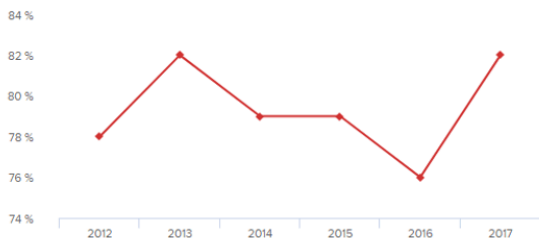
3,4%

Absenteeism Over The Last 5 Years

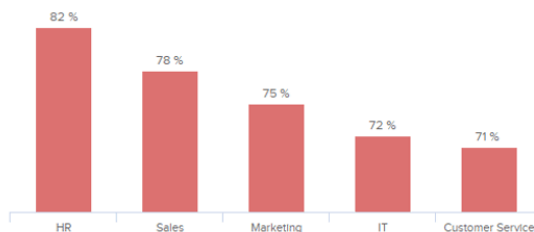


Overall Labor Effectiveness (OLE)

OLE Over The Last 5 Years



OLE By Department



Esta é uma métrica a ser observada, pois uma alta taxa de absenteísmo realmente **prejudicará as finanças e os negócios em geral**, portanto, investigar as possíveis causas e razões para o absenteísmo é uma tarefa obrigatória.

CUSTO POR ALUGUER

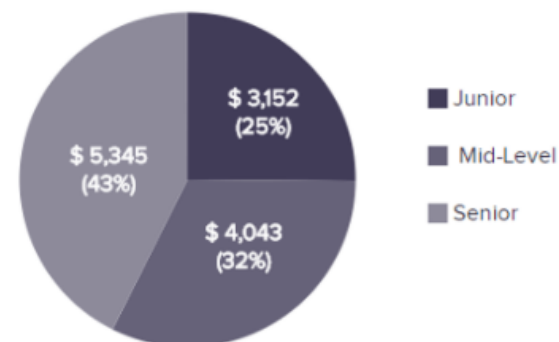
O que é preciso para encontrar o ajuste perfeito?

Aqui, temos um KPI de RH bastante simples, que mede a quantidade de recursos que você investe para cada novo funcionário de que precisa. Ele cobre todos os custos de recrutamento (propaganda / marketing, incentivos de indicação, custo do tempo do recrutador revisando e selecionando currículos e, em seguida, conduzindo entrevistas) ao treinamento (custo do tempo do gerente / instrutor, materiais e custo do tempo de um novo funcionário). Esses custos se acumulam rápida e pesadamente no orçamento de uma empresa, é por isso que a contratação não deve ser considerada levemente - mas sem funcionários, o trabalho não pode ser feito e os negócios não podem ser administrados. E esse é, no final das contas, o ponto principal de todo negócio: investir em talentos que trarão ainda mais valor. Portanto, mesmo que o investimento possa fazer o departamento financeiro franzir a testa, o potencial de aquisição de talentos sempre vale a pena.

Indicadores de desempenho

Meça o custo por contratação de acordo com a fonte de recrutamento e veja qual é mais ou menos caro. Essa não deve ser uma razão única para decidir se a fonte é boa ou não, já que a taxa de rotatividade (quanto tempo as pessoas permanecem na empresa) também é importante.

Avg Cost Of Hiring By Seniority Level



\$ 4,180

Avg Hiring Costs This Year

