

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO

PROFESSOR AQUI



20
—
UNIBRA

Conteúdo Programático – 1

**ADMINISTRAÇÃO DE
RECURSOS HUMANOS**

Profa. Anna Valéria Mello



Administração de Recursos Humanos

Origem, Contextualização.





Conteúdo Programático



1. INTRODUÇÃO À MODERNA GESTÃO COM PESSOAS

- 1.1 Origem e Evolução de Recursos Humanos para Gestão com Pessoas
- 1.2 Mudanças e Transformações no cenário mundial e na Gestão com Pessoas
- 1.3 Administração do Capital Intelectual e da Gestão do Conhecimento
- 1.4 Gestão com Pessoas para formação de competências

2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO COM PESSOAS

- 2.1 Missão, Valores, Objetivos e Estratégias Organizacionais.
- 2.2 Políticas de Gestão com pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais



Conteúdo Programático



3. OS PROCESSOS DA GESTÃO COM PESSOAS

3.1 Processos de Agregar Pessoas (Recrutamento & Seleção).

3.2 Processos de Aplicar Pessoas (Desenho de Cargos e Avaliação de Desempenho).

3.3 Processos de Recompensar Pessoas (Remuneração, Benefícios e Serviços).

3.4 Processos de Desenvolver Pessoas (Treinamento, Mudanças e Comunicações).

3.5 Processos de Manter Pessoas (Disciplina, Higiene, Segurança e Qualidade de vida no Trabalho).

3.6 Processos de Monitorar Pessoas (Banco de Dados e Sistemas de Informações Gerenciais em Gestão com Pessoas).



Referências



Bibliografia Básica

1. MILKOVICH, G T e BOUDREAU, J W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo; Atlas, 2000.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão com Pessoas: O novo papel de Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro; Campus, 1999.

Bibliografia Complementar

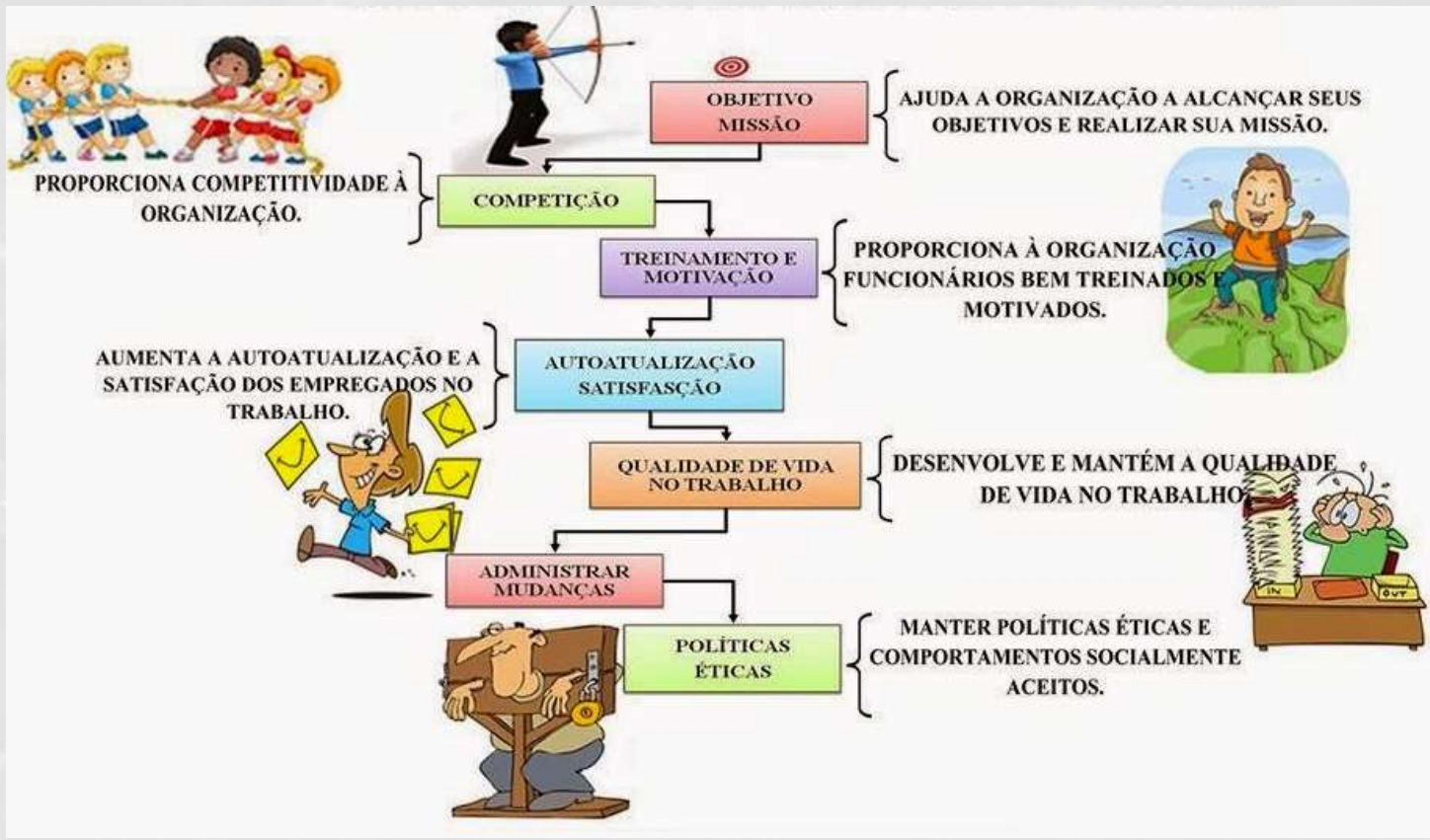
1. LACOMBE, Francisco e HIBORN, Gilberto. **Administração Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2004.
2. FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresarias e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.



Objetivo



Capacitar o aluno a tomar decisões relativas a gestão de pessoas de modo a integrá-las aos objetivos da organização.





“A nova economia não está na tecnologia, seja ela um microship ou a rede mundial de telecomunicações. Está na mente humana...”

(Allan Webber)



Conceituação atual



Gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam em uma organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. (GIL, 2006)





Contextualização das mudanças em RH



“A sociedade tem vivenciado várias mudanças culturais, mas nenhuma delas conseguiu alterar o fato de a vida econômica continuar sendo organizada pela produção direcionada para o lucro” (Pimenta, 2004). Ou seja, continuamos no capitalismo. Porém, a passagem do “**Fordismo**” para o “**Regime de Acumulação flexível**”, 1973, provocou algumas mudanças que alteram o regime de acumulação de capitais e o modo de regulamentação social e política. Essas mudanças vão influenciar as novas formas de gerir as empresas tanto no modo de produção como na gestão de pessoas.





Revolução Industrial / Sociedade Industrial

FORDISMO

- Linha de montagem em série.
- Produção em massa implicando em consumo de massa. Centralizada.
- Preocupação com quantidade.
- Trabalho no “chão de fábrica” com funções verticais. ma
- Valorização do trabalho individual.
- Capital mais aplicado na produção, nas indústrias etc.
- Mercados fixos ou rígidos e hábitos de consumo mais estáveis.

ADMINISTRAÇÃO DE RH



Revolução Digital / Sociedade da Informação

REGIME DE ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL

- Produção segmentada para públicos específicos, descentralizada.
- Maior controle de informação, de conhecimento e de grandes empresas sobre as pequenas.
- Preocupação com qualidade.
- Processos de trabalho mais flexíveis com mobilidade geográfica.
- Valorização do trabalho em equipe.
- Capital mais aplicado no financeiro, bolsa de valores etc.
- Mercados mais flexíveis de mobilidade geográfica e de rápidas mudanças de consumo, daí as inovações organizacionais.

GESTÃO DE PESSOAS





Contextualização das mudanças em RH



A acumulação flexível caracteriza o modo de produção capitalista, na atualidade, influenciando as novas formas de gerir as empresas, incorporando as inovações tecnológicas, buscando se adaptar ao mercado competitivo e excludente. Existe hoje a preocupação de passar **valores** para o público externo e interno, de reter talentos, de fidelizar os clientes. Daí a preocupação em transformar os trabalhadores em parceiros nos negócios. Transformar a lealdade passiva em ativa.



Evolução Histórica da Adm. de RH



1- Abordagem da Administração científica

- 1890 a 1940 (experiências de Taylor e Ford nos EUA).
- Sistema fundamentado na **RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO**
 - simplificação dos **movimentos** para redução do **tempo**,
 - cada operário uma **única tarefa** e produção em massa.
- Objetivo era aumento da eficiência do comportamento no trabalho e de processos de produção. Coordenação dos esforços para aumentar o lucro.
- Filme “tempos modernos” (30m)





2 – Abordagem dos princípios da administração



- 1900 a 1950 (experiências Fayol na França).
- Princípios: conhecer, prever, organizar, comandar e controlar.
- Enfoque no aumento da eficiência dos procedimentos gerenciais.

OS PIONEIROS



Frederick W.
Taylor



Henri
Fayol



Henry
Ford



Max
Weber



3 – Abordagem das relações humanas



- 1930 a 1970 (Experiências de Mayo nos EUA)
- Considerava os fatores **psicológicos** e **sociais** na produtividade, enfatizou o estímulo ao crescimento e à **satisfação** dos membros da empresa.
- Passou-se a valorizar temas como **comunicação**, **motivação** e **liderança**.
- A descoberta da importância do **fator humano** na empresa “refinou” a ideologia da harmonização entre capital e trabalho;
- processo de integração de indivíduos no trabalho, de modo que colaborem e até encontrem **satisfação** de suas necessidades sociais e psicológicas.



Gestão de Pessoas ou RH?

- A gestão de pessoas surge com o aumento da complexidade das organizações.
- **1ª Concepção:**
Elemento de **ligação** entre as exigências dos empregados à organização e da organização em relação aos empregados.
- **2ª Concepção:** Pessoas como **patrimônio** físico da organização, **recursos** a serem administrados (planejamento, organização, direção e controle).
- **3ª Concepção:** Moderna, pessoas como **parceiros de negócios** na organização, fornecedores de inteligência, capacidades e habilidades no ambiente de trabalho, constituindo o que se chama de **CAPITAL INTELECTUAL**





Termos Usados



Termos usados para definir as **peessoas** que trabalham nas organizações:

- **Funcionários**
- **Empregados**
- **Pessoal**
- **Trabalhadores**
- **Operários**
- **Recursos Humanos**
- **Colaboradores**
- **Associados**
- **Talentos Humanos**
- **Capital Humano**
- **Ativo Intelectual, etc.**

Termos usados para descrever a **unidade**, o departamento ou equipe relacionada com a gestão de pessoas:

- **Departamento Pessoal,**
- **Relações Industriais;**
- **Recursos Humanos;**
- **Desenvolvimento de Talentos**
- **Capital Humano;**
- **Capital Intelectual.**



Pessoas como Recursos ou Parceiros?



Pessoas como Recursos

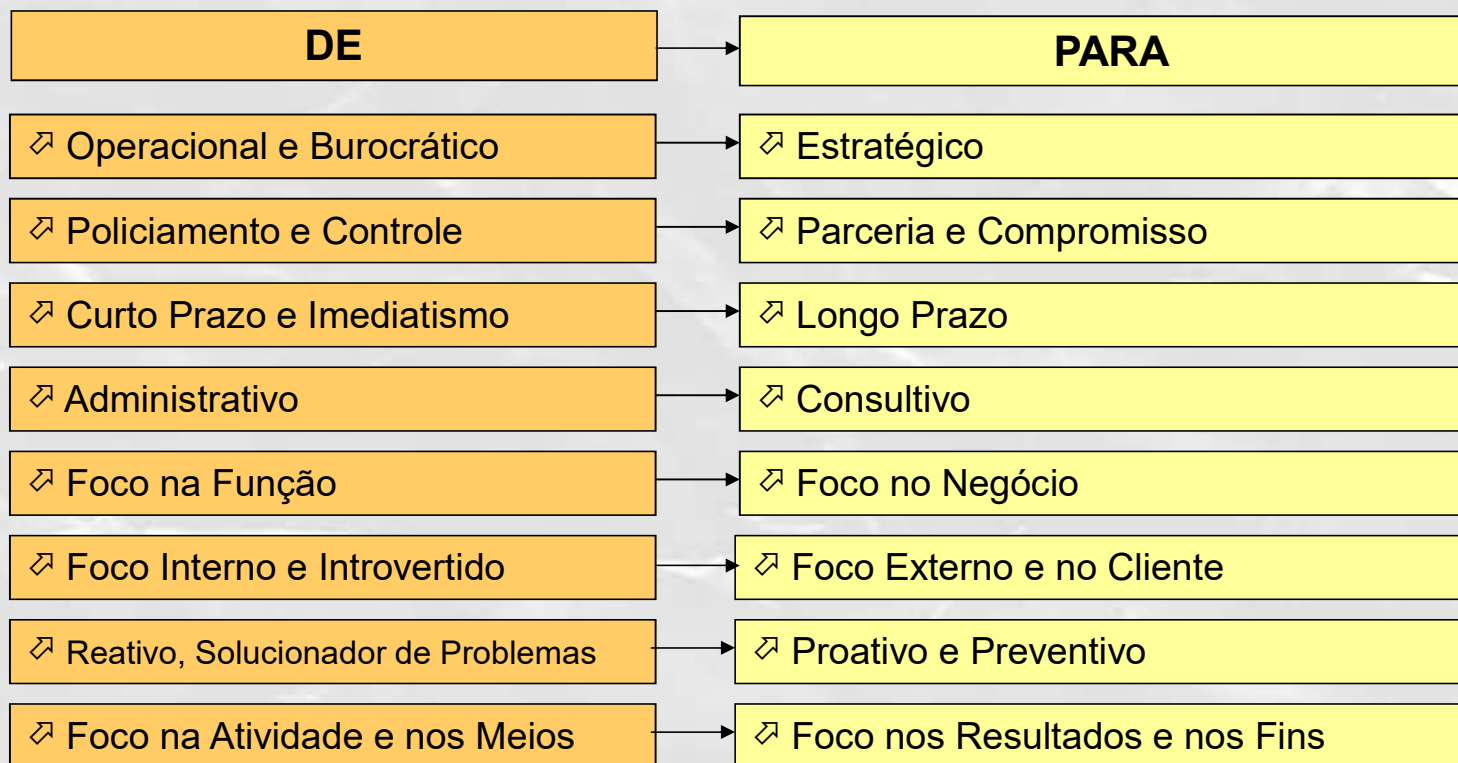
- Empregados isolados nos cargos
- Horário rigidamente estabelecido
- Preocupação com normas e regras
- Subordinação ao chefe
- Fidelização à organização
- Dependência da chefia
- Alienação em relação à organização
- Ênfase na especialização
- Executoras de tarefas
- Ênfase nas destrezas manuais
- Mão-de-obra

Pessoas como Parceiros

- Colaboradores agrupados em equipes
- Metas negociadas e compartilhadas
- Preocupação com resultados
- Atendimento e satisfação do cliente
- Vinculação à missão e visão
- Interdependência entre colegas e equipes
- Participação e comprometimento
- Ênfase na ética e na responsabilidade
- Fornecedoras de atividades
- Ênfase no conhecimento
- Inteligência e talento



Nova Função de RH





Várias Denominações...



- Administração de Pessoal
- Administração de Recursos Humanos
- Gestão de Pessoas
- Gestão de Talentos
- Gestão de parceiros
- Gestão do Capital Humano
- Gestão com Pessoas
- Desenvolvimento Humano





Evolução Histórica da Administração de RH no Ocidente e no Brasil

20





Da Gestão de Pessoal à Gestão por Competência



DÉCADA DE 50 - Seção de pessoal - departamento de **relações industriais** (o antigo chefe de pessoal assume e muda apenas de nomenclatura). “O aparecimento do departamento de pessoal, portanto, ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção, os custos com eles deveriam ser administrados de forma tão racional assim como os custos com outros fatores de produção” (FISHER, 2014).

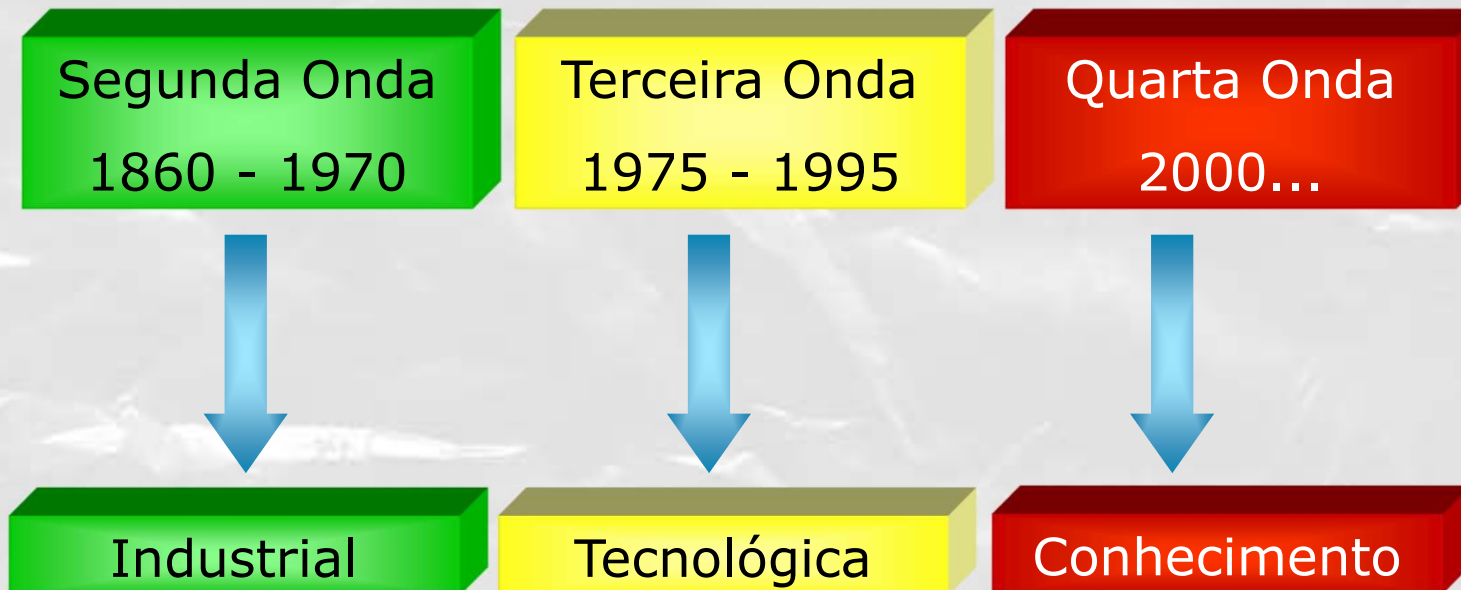
DÉCADA DE 60 - Administração de Recursos Humanos - crescimento e modernização das empresas. Anos 60 e 70 - Escola de Relações Humanas - treinamento gerencial, relações interpessoais, processos de avaliação de desempenho e desenvolvimento de perfis gerenciais adequados ao processo de gestão de pessoas adotado pela empresa. Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica.

DÉCADA DE 70 - Pós-crise do petróleo - redução de salários e postos de trabalho, bem como “enxugamento” organizacional, exige-se uma maior atenção à administração de seus recursos, principalmente os “recursos” humanos.

DÉCADA DE 80 - Marcada pela recessão econômica e pela inflação, o que levou a popularização de diversos conceitos. Muitos termos estrangeiros foram importados, como: liderança Coach, *Empowerment*, Reengenharia, *Downsizing* (“**achatamento**”, é uma técnica conhecida em todo o mundo e que visa a eliminação de processos desnecessários que engessam a empresa e atrapalham a tomada de decisão, com o objetivo de criar uma organização mais eficiente e enxuta possível), Qualidade de vida no trabalho, Sistemas de Qualidade: *Kaizen*, *Just in Time*, *Kanban*, 5S, TQM (Total Quality Management). Começaram a aplicar estes termos e a importar o chamado “modelo japonês” que reascendia princípios gerais do taylorismo.



A Visão Evolutiva das Organizações e o Significado do Trabalho





Da Gestão de Pessoal à Gestão por Competência

CHEFE DE PESSOAL Até 1950	GERENTE DE RI Até 1950 A 1970	GERENTE DE RH A partir de 1970
Controle de frequência	Controle de frequência	Controle de frequência
Controle de faltas	Controle de faltas	Controle de faltas
Controle de pagamento	Controle de pagamento	Controle de pagamento
Controle de admissão e demissão	Controle de admissão e demissão	Controle de admissão e demissão
Controle de leis do trabalho – CLT	Controle de leis do trabalho – CLT	Controle de leis do trabalho - CLT
	Serviços gerais	Serviços gerais
	Medicina e higiene	Medicina e higiene
	Segurança patrimonial	Segurança patrimonial
	Segurança industrial	Segurança industrial
	Contenciosa trabalhista	Contenciosa trabalhista
	Cargos e salários	Cargos e salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento de talentos
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento organizacional
		Estruturas organizacionais



RI – Relações Industriais



Da Gestão de Pessoal à Gestão por Competência





Evolução do RH no Brasil



26



Fator Humano Através da História





Organizações – Novas Formas



Maior ênfase no trabalho em equipes e em projetos multifuncionais

Intensificação dos canais de comunicação laterais

Conhecimento: fator chave na geração de valor

Maior autonomia e
responsabilidade

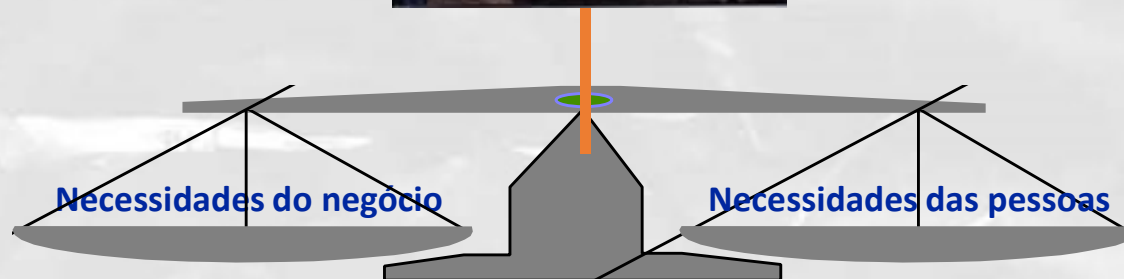
Conexões: redes intra e interorganizacionais



28



Recursos **Humanos** - Filosofia de Trabalho



Recursos Humanos como suporte ao corpo gerencial

As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

PESSOAS COMO RECURSOS

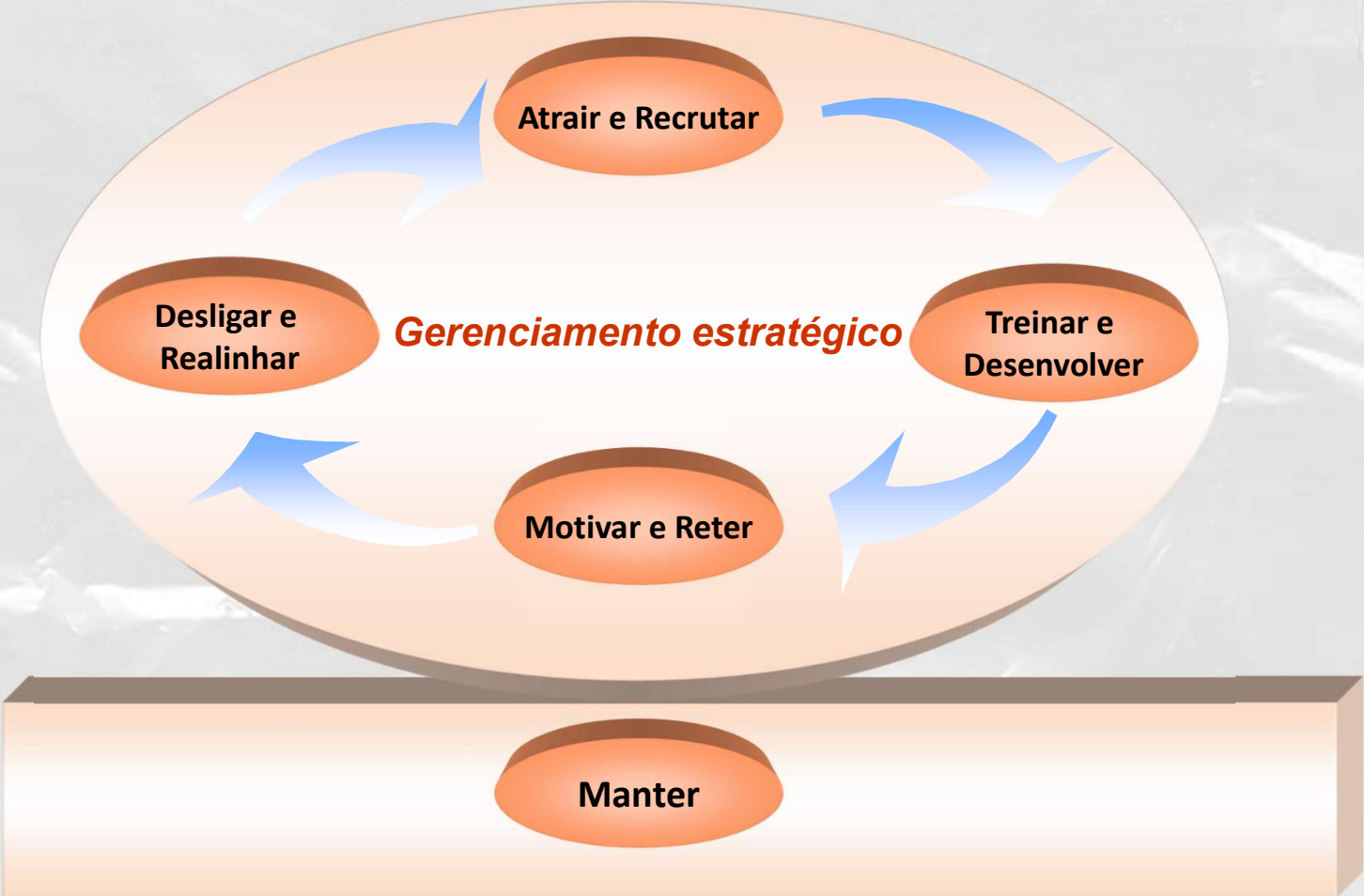
- Empregados isolados nos cargos
- Horário rigidamente estabelecido
- Preocupação com normas e regras
- Subordinação ao chefe
- Fidelização a organização
- Dependência da chefia
- Alienação à organização
- Ênfase na especialização
- Executoras de tarefas
- Ênfase nas destrezas manuais

PESSOAS COMO PARCEIROS

- Colaboradores agrupados em equipes
- Metas negociadas e compartilhadas
- Preocupação com resultados
- Atendimento e satisfação do cliente
- Vinculação à missão e à visão
- Interdependência com colegas e
- Equipes
- Participação e comprometimento
- Ênfase na ética e na responsabilidade
- Fornecedoras de atividade
- Ênfase no conhecimento
- Inteligência e talento



Gerenciamento Integrado de RH



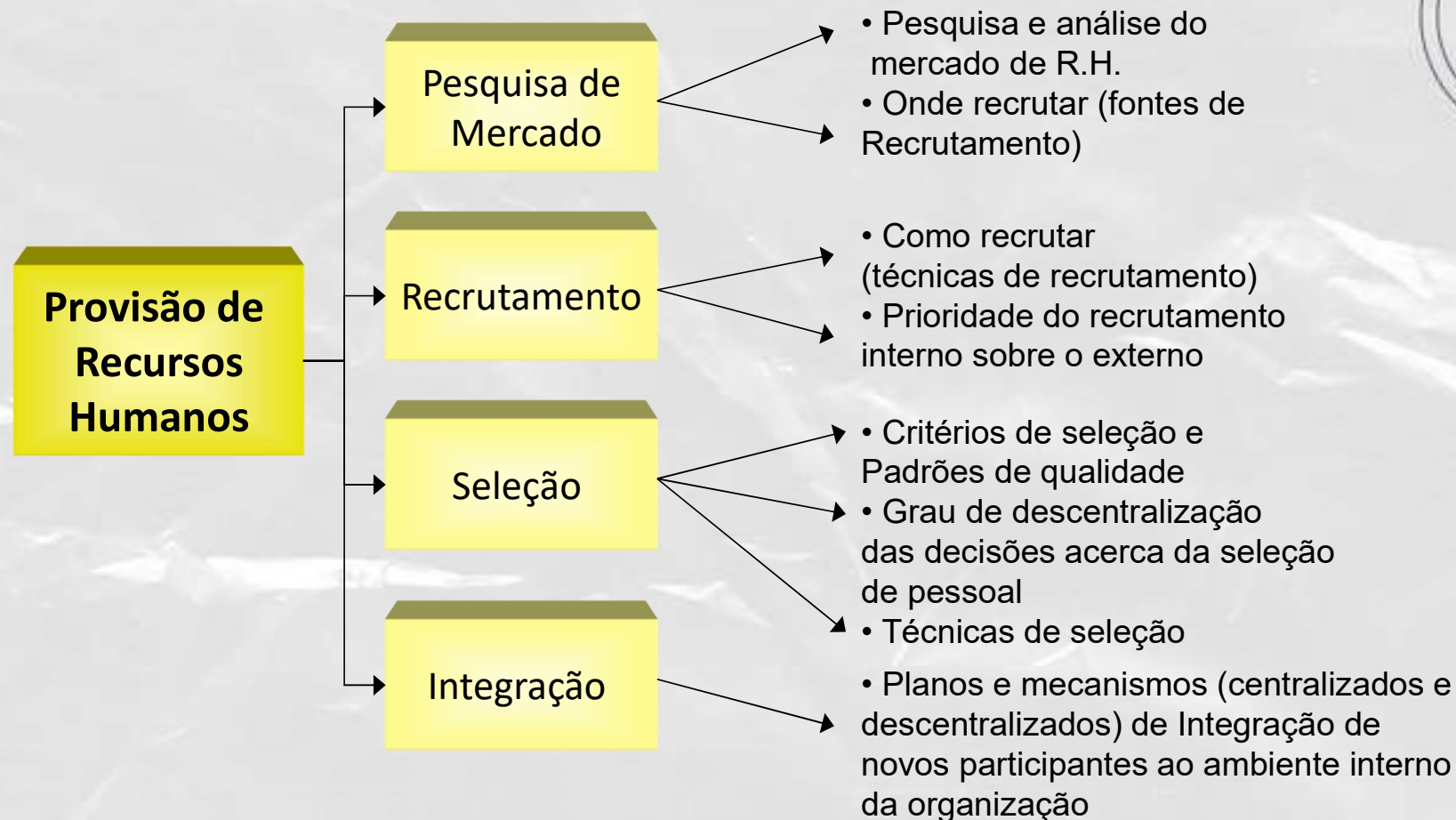


Os processos de gestão de pessoas ou ARH



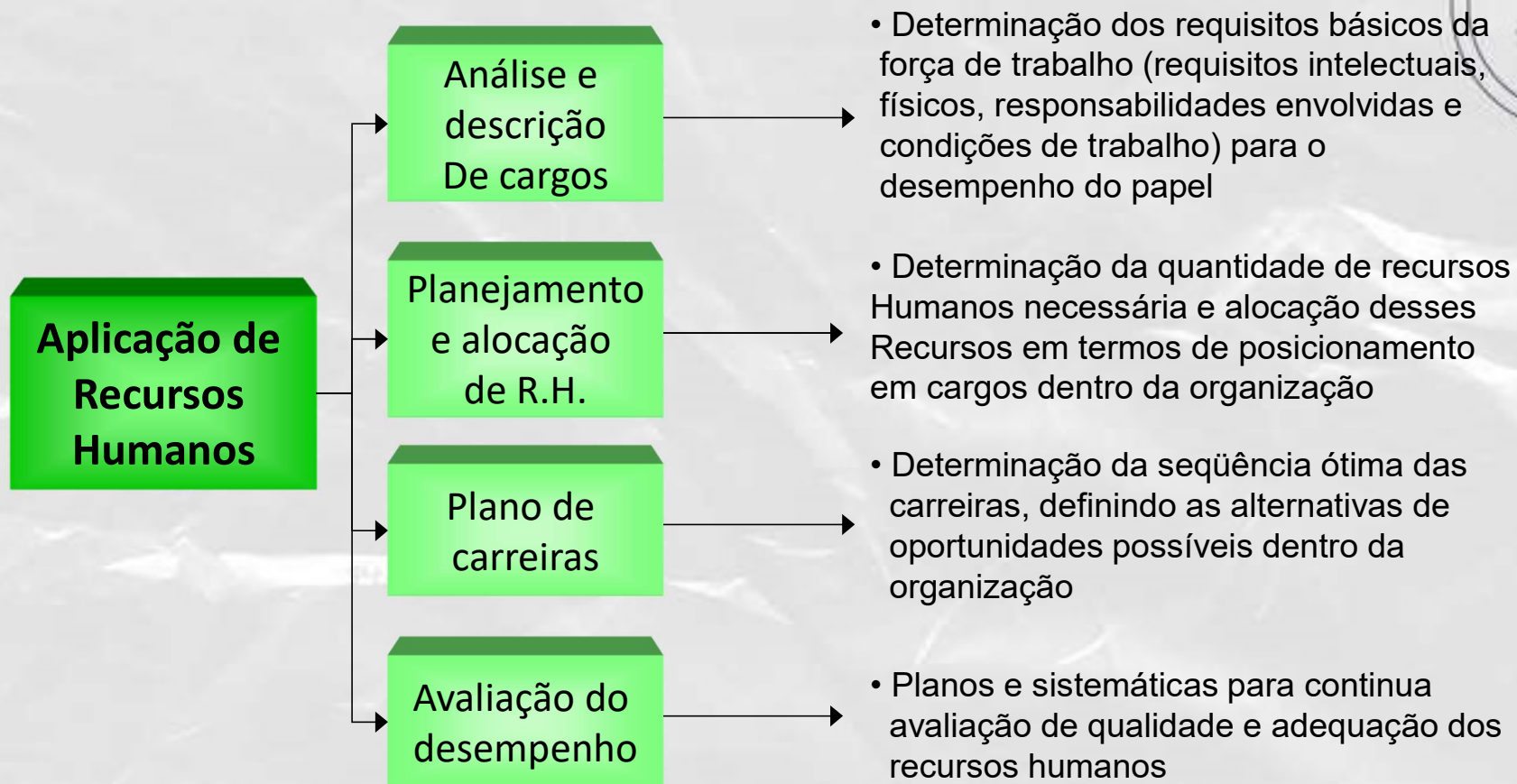


Bases da **política** de recursos humanos





Bases da política de recursos humanos



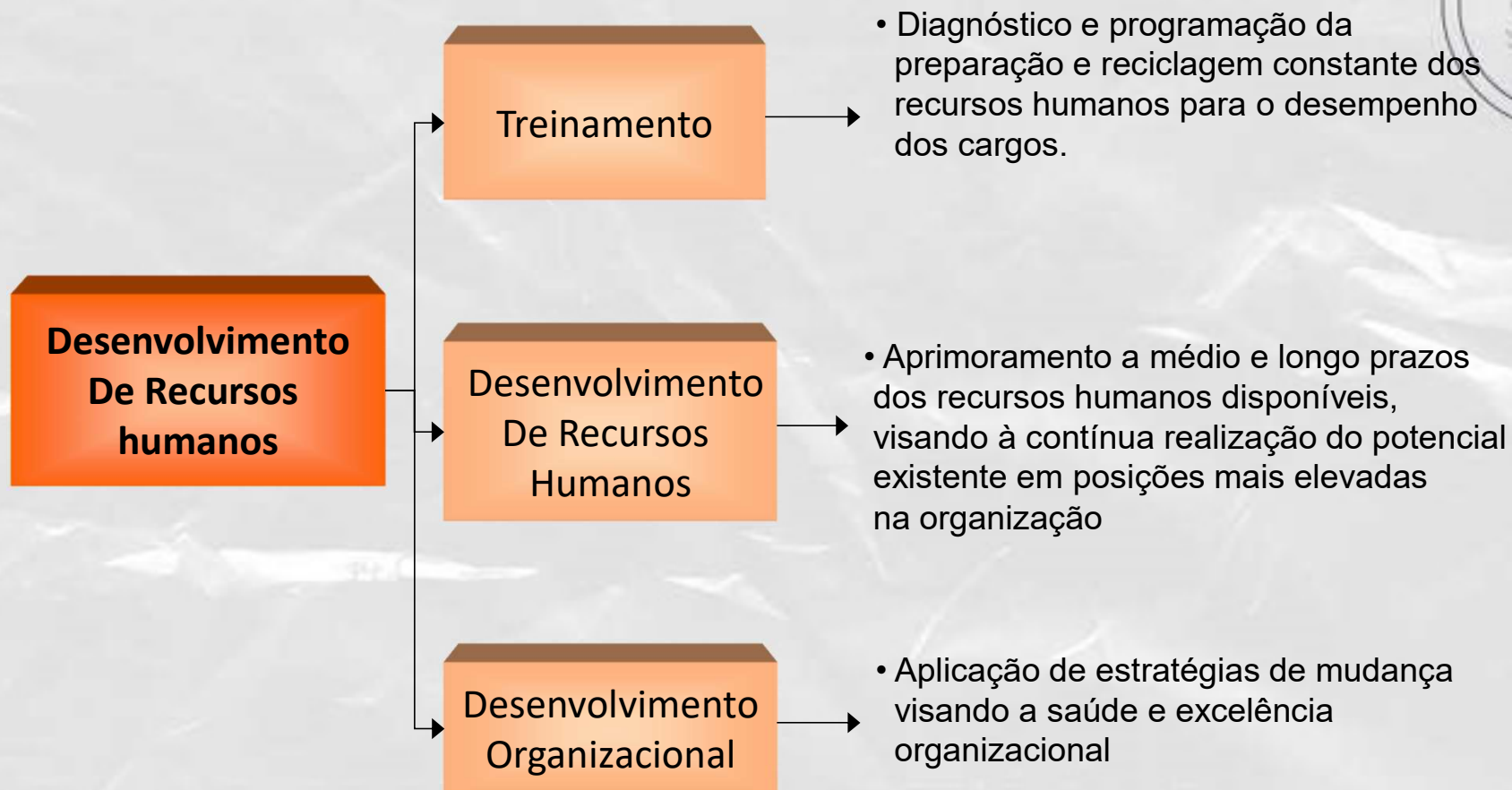


Bases da política de recursos humanos



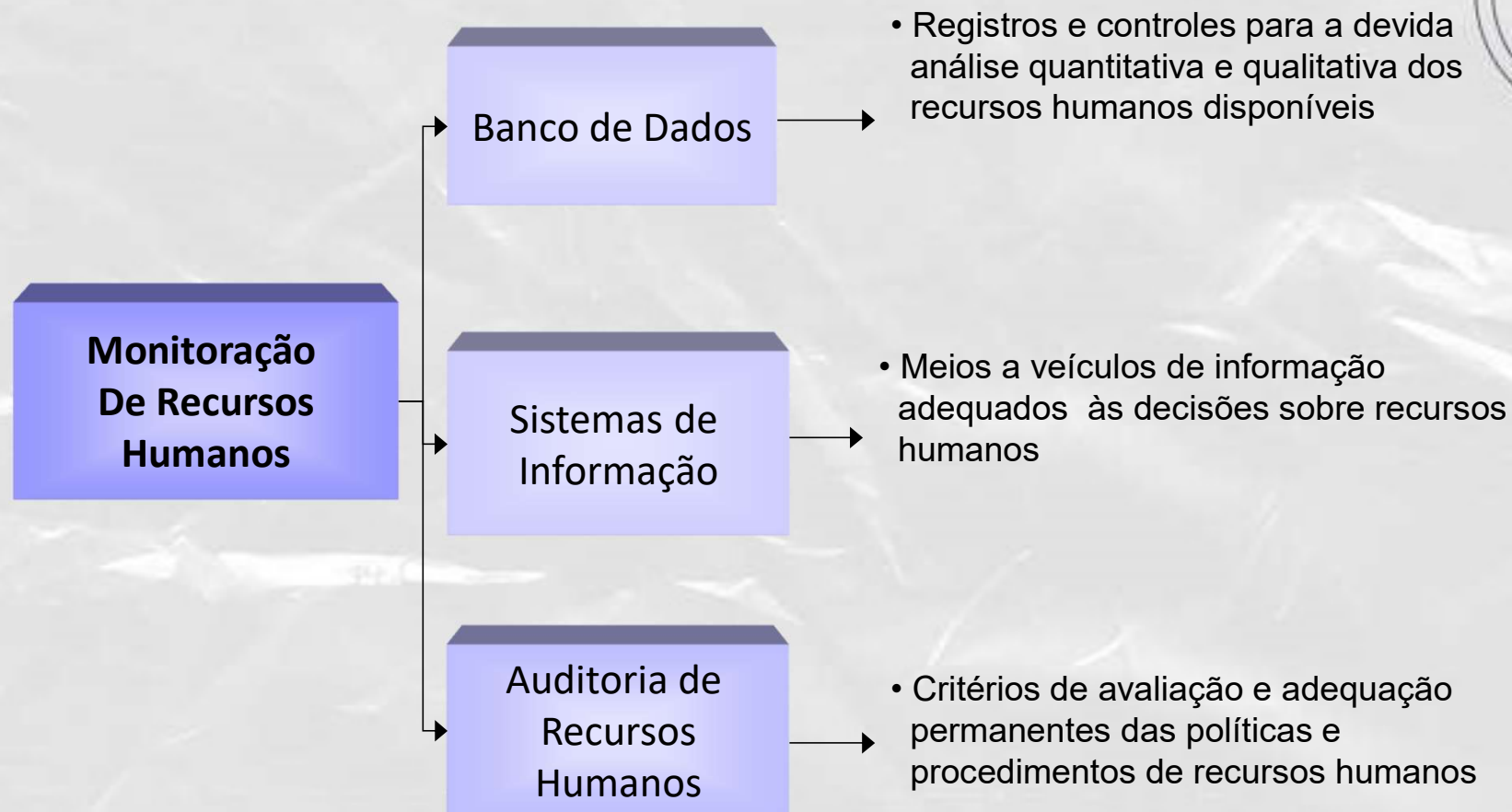


Bases da política de recursos humanos





Bases da política de recursos humanos



CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO



20 — UNIBRA