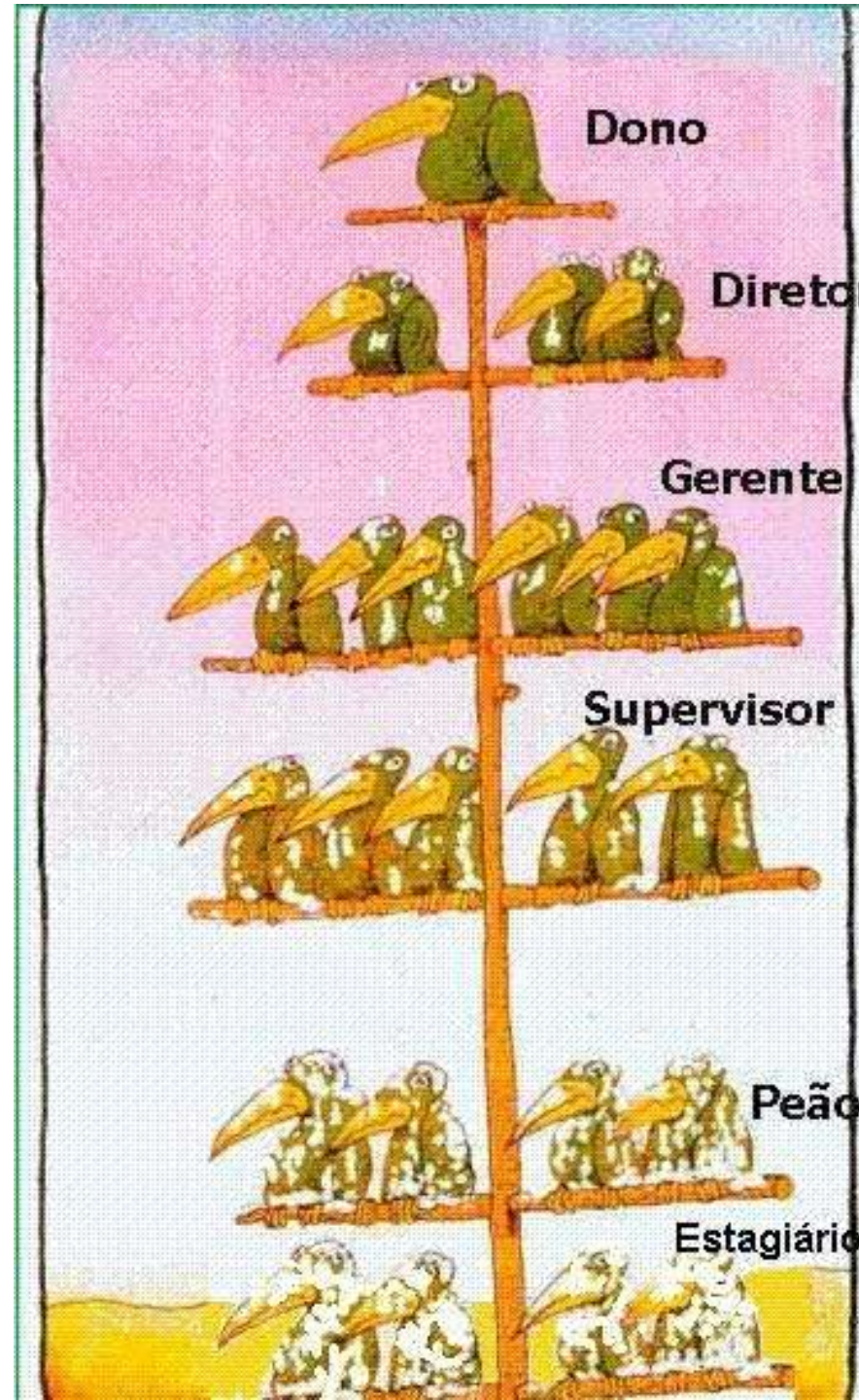


Gestão de Pessoas

Aula 2

Luisa I. Porto Oliveira

Cultura organizacional



Cultura organizacional



Se cristalizam na forma de modelos mentais

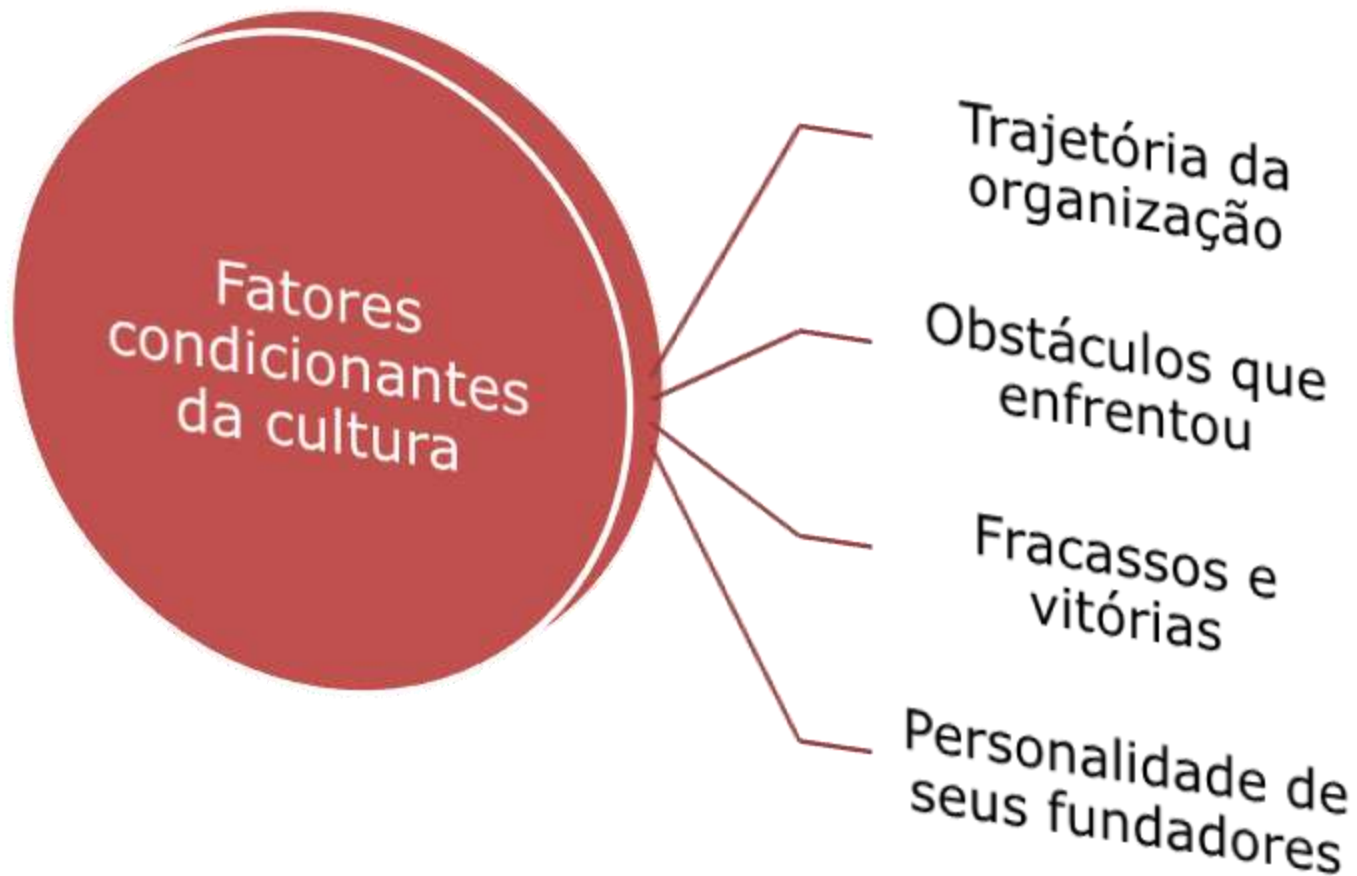
Cultura organizacional

Cultura organizacional é um **sistema de valores compartilhados** pelos seus membros, em **todos os níveis**, que diferencia uma organização das demais.

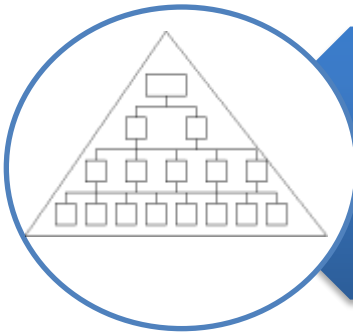
Quanto mais você entender a cultura da sua empresa, maior a chance de sobrevivência no mercado.



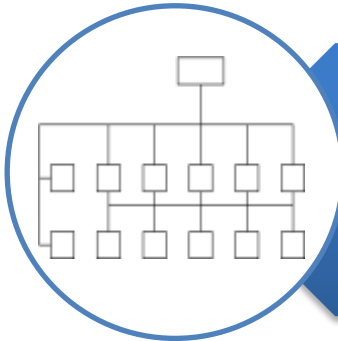
Cultura organizacional



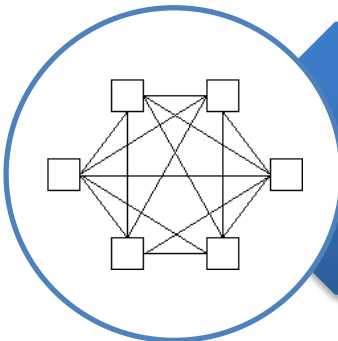
3 eras organizacionais



Era industrial clássica



Era industrial neoclássica



Era da informação

Era Industrial Clássica

(1900-1950)

- Início da industrialização e formação do proletariado
- Transformação das oficinas em fábricas
- Estabilidade, rotina, manutenção e permanência
- Adoção de estruturas tradicionais e da departamentalização funcional
- Modelo mecanístico, burocrático
- Necessidade de ordem e rotina

Departamento de Relações Industriais

Pessoas



Mão-de-obra

Era Industrial Neoclássica (1950 a 1990)

- Expansão da industrialização e do mercado de candidatos.
- Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial.
- Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança
- Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais.
- Modelo menos mecanístico
- Necessidade de adaptação.

Departamento de Recursos Humanos

Pessoas



Recursos Humanos

Era da informação (após 1990)

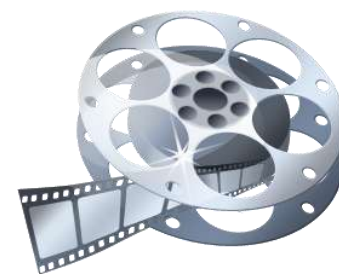
- Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial
- Adoção de unidades de negócios para substituir grandes organizações
- Extremo dinamismo, turbulência e mudança
- Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis
- Necessidade de mudança

Equipes de Gestão de Pessoas

Pessoas



Parceiros



Tendências da modernidade



Abordagem cartesiana

Dividir

Segmentar

Separar

Foco na tarefa, nos meios

Cargos individualizados,
separados, confinados

Abordagem sistêmica

Juntar

Foco nos processos, nos fins e resultados

Trabalho em conjunto feito por equipes autônomas e multidisciplinares

Organização em rede de equipes voltadas para processo

Enriquecimento de talentos e não mais um órgão de controle e fiscalização

Investir no capital intelectual

Transmitir atitudes e conhecimentos

Capacitar pessoas

Criar condições para utilizar habilidades



Gerenciar com pessoas!

Se



RECURSO
ORGANIZACIONAL



Há **DESPERDÍCIO** de talentos e
de massa encefálica produtiva!!!

Grande dificuldade:

Medir o **capital intelectual**.

Ele está na cabeça das **pessoas** e não no bolso do patrão.

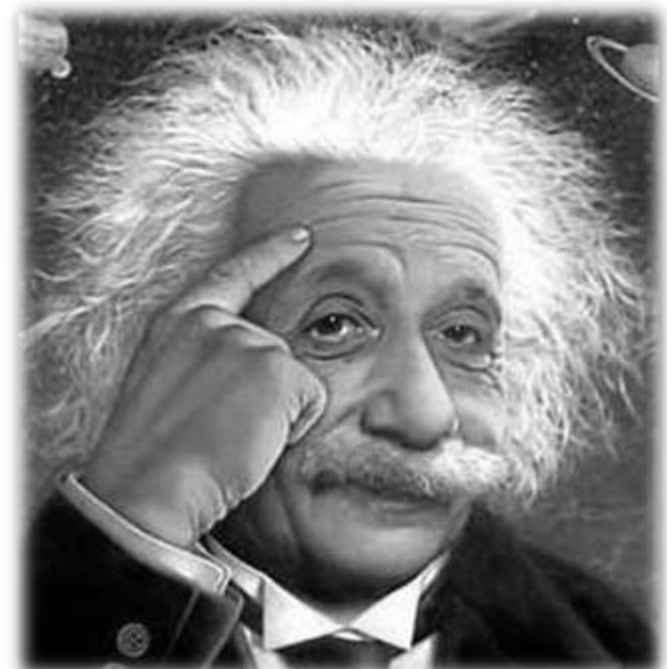
Pessoas como fator crítico de sucesso!

Ex: Elevadores Sur.

Proprietários do conhecimento, se insatisfeitos, vão embora!!!



- Ser humano - único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional.
- É a cabeça e o sistema nervoso da organização.



Contingencial
Situacional

Aspectos fundamentais

1 – Pessoas = ser humano

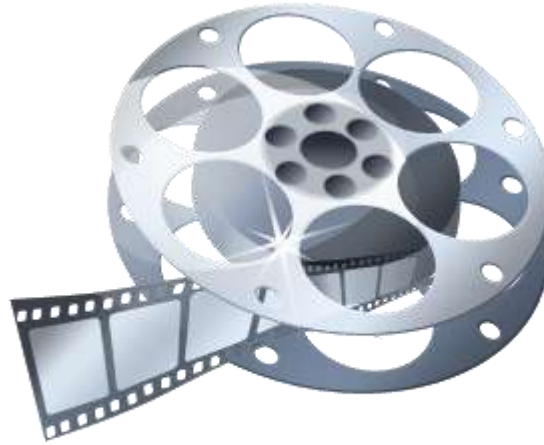


2 – Pessoas = ativadores inteligentes de recursos organizacionais

3 – Pessoas = parceiros



Como deve ser uma empresa



Notícia!!

- O RH agora é cool

Para incentivar a participação de funcionários em programas de treinamento, empresas como Vivo, Mercedes-Bens e Natura têm oferecido cursos que misturam gastronomia, teatro e meditação com conhecimentos técnicos importantes na formação de futuros líderes.

Exame, 07/03/12



Notícia



“As pessoas apresentam fatores de engajamento distintos, e que se modificam também de acordo com o momento de vida e carreira”.

João Senise – VP de RH PepsiCo do Brasil



Programa ROCKET – Retention of Key Talents

Objetivo: identificar os profissionais críticos para a companhia e diagnosticar o que os mantém engajados, propiciando a retenção.

Cenários e tendências



- Um mundo em constante transformação
- A transição é permanente
- Nunca as empresas foram tão exigidas em sua capacidade de agir para as mudanças como nos últimos tempos.
- O mais adaptado, ou aquele que conseguir promover transformações em si mesmo para melhor se adaptar, sobreviverá.
- Cada vez mais, habilidades de liderança estão se tornando críticas.

Cenários e tendências



- Ser capaz de conduzir equipes ao alcance das metas, com o engajamento de todos os envolvidos, tem se tornado o diferenciador entre o líder excelente e os demais.
- Resultados continuam sendo importantes e a razão de ser de qualquer negócio, porém não mais a qualquer preço.
- Hoje busca-se um gestor que consiga conciliar as exigências de resultados e eficácia na gestão de pessoas.

Cenários e tendências



- A escassez de bons profissionais –
QUALIFICADOS – preocupa até mais do que a
adoção de novas tecnologias para aumentar a
produtividade das empresas.
- O apagão de TALENTOS será uma grande
ameaça ao crescimento econômico.

Globalização



Abertura do mercado

Concorrentes internacionais

Convívio com diversas culturas

Surgimento de novos profissionais

Boletim da Informação

Na fábrica da Volkswagen de Taubaté (SP), os profissionais da área de controladoria decidiram conversar e trocar mensagens apenas em inglês às sextas-feiras. A ideia é praticar, já que o idioma é adotado internamente na comunicação com funcionários estrangeiros da VW, a maioria deles alemães.

Fonte: Você S/A - Março 2012



Cenário atual

A queda dos ricos

A ajuda aos bancos por parte dos governos europeus por ocasião da crise financeira de 2007/2008 tornou insuportável a **dívida** de alguns países

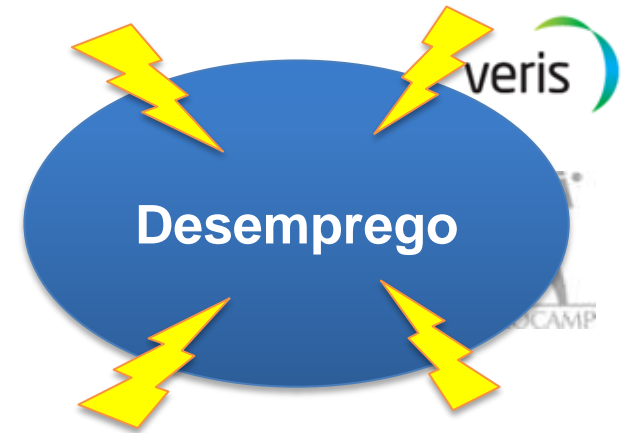
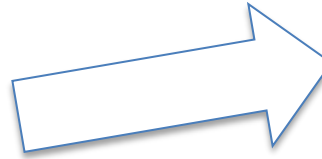
Dívida Pública

- Grécia: 120% do PIB
- Espanha: 90% do PIB
- Itália: 118% do PIB
- Portugal: 83% do PIB



Cenário atual

A queda dos ricos



- O **desemprego** na Zona do Euro alcançou um recorde histórico, atingindo **10,4% da população economicamente ativa** (PEA) em dezembro de 2011.
- **16,5 milhões de pessoas estavam desempregadas na Europa em dezembro**, 20 mil a mais do que no mês anterior.
- A **Espanha** continua sendo o país com o maior índice de desemprego, com **22,9%**, à frente da **Grécia (19,2%)** e **Portugal (15%)**

Cenário atual

Os emergentes

- No primeiro semestre de 2011, **26 mil estrangeiros receberam autorização para trabalhar no país**. Vieram atuar em áreas onde faltam brasileiros qualificados, como na indústria de petróleo e gás, que, sozinha, atraiu 8 mil.



O Brasil dos emergentes

Oportunidades

- Copa 2014
- Olimpíadas 2016



Serão **quatro mil funcionários** trabalhando em tempo integral no Comitê Organizador, mais **36 mil profissionais contratados** e cerca de **70 mil voluntários** desempenhando as mais diversas funções durante o evento.





Empresas empregadoras

VEJA QUEM VAI CONTRATAR

Empresa	Número total de vagas	Administração/Operação	Técnicos/Operação	Executivos/Operação
Agronegócio				
Cargill	1.483	1.348	79	56
Camuzzi	200	180	15	5
Capaci	243	237	1	5
Leo Grubler Odebrecht Brasil	79	45	30	4
Auditoria e consultoria				
Accenture	1.700	79	1.350	280
PricewaterhouseCoopers	900	200	450	50
EY	1.800	100	1.600	40
Deloitte	700	500	100	100
Bens de consumo				
Grupo Boticário	403	364	462	51
L'Oréal	100	80	15	5
Natura	431	385	0	46
Unilever	64	40	24	12
Weg	1.080	40	800	100
Sabão Coca-Cola	100	78	67	15
Comunicação				
Grupo ABC	180	36	128	18
Grupo RBS	271	243	101	27
e-Commerce				
Netshoes	818	683	80	75
Ponto Urbano	290	10	120	20
Educação				
EF Education	175	160	10	5
Estácio Participações	560	240	300	20
Grupo Mau	25.000	13.000	10.000	0
Sistema A1 de SA	57	48	8	0
Energia				
BR Distribuição	38	12	7	1
Gas Natural Petróleo	36	4	31	1
Grupo Energia	489	313	176	6
Química Nova Química Brasileira	355	80	275	0
Farmacêutica				
Laboratório Tera	200	50	150	0
Nycomed	24	12	11	1
Rocha Farma	50	43	0	7
Sandoz	206	129	48	29
Indústria				
Adia	15	11	2	2
ADCO América do Sul	300	290	0	10
Baterias Moura	718	618	50	50
Borrachas Vigor	250	200	40	10
Copax Standard Automotive Brasil	100	85	7	8
Dufina	300	230	40	30
Eletrobras Ode	368	270	32	28
GE	1.000	400	400	200
IBM	20	5	10	5

Empresa	Número total de vagas	Administração/Operação	Técnicos/Operação	Executivos/Operação
Indústria de construção				
Correios	35	85	0	0
Guilford	154	110	29	15
Lorenz S.A.	600	500	100	0
NCE Engenharia	1.000	800	180	20
Odebrecht Construtora	5	2	1	2
Tecma	167	120	36	11
Tecnica Engenharia e Consultoria	200	600	80	10
Veber Saneamento	150	134	11	11
Indústria digital				
Alphagraphics	61	58	3	0
Diminua Saneamento	142	37	85	10
Teclógica	50	7	40	3
Logística				
ADDES Logística	400	488	3	1
Log do Brasil	40	25	15	10
Logum Logística	30	3	12	5
Odebrecht	145	80	50	15
Papel e celulose				
International Paper	200	170	21	4
Sulamer Papel e Celulose	490	300	100	30
Química e petroquímica				
Companhia Saneamento Brasileiro	0	0	0	0
Indústria Química do Brasil	70	50	25	5
Itaú	18	10	4	4
Willy Martins	580	336	188	56
Saúde				
Hospital A.C. Camargo	400	130	250	20
Hospital Alemão Oswaldo Cruz	250	80	150	20
Hospital Israelita Albert Einstein	675	37	578	0
Hospital Santa Paula	100	20	80	0
Hospital São Luiz	287	101	186	2
Johnson & Johnson	1.494	648	689	157
Unimed São José do Rio Preto	15	8	5	1
Serviços				
Acor	3.500	3.000	400	100
Alia	34.800	34.000	800	50
América Brasil	6	2	2	2

Estas são as 174 empresas que participaram da pesquisa exclusiva da VÓCE S/A. Juntas, elas vão oferecer 253 802 oportunidades de emprego em todo o país durante este ano

Empresa	Número total de vagas	Administração/Operação	Técnicos/Operação	Executivos/Operação
Indústria de construção				
Agua Internacional	480	72	400	8
Alcova	7.000	6.730	250	20
Alameda do Brasil	110	3	10	15
AmMed Gestão Preventiva de Saúde	85	8	57	0
Amorim Engenharia	1.772	810	910	20
Banco Santander	8.508	8.017	480	28
Bentley	30	86	0	4
Beta Sistemas	114	8	104	2
Cast	771	45	721	25
Chemtech	200	6	194	10
Comex	28.000	23.000	0	0
CPM Brasil Capgemini	2.000	400	1.600	60
Dalmeida	2.338	2.228	73	37
Daymon	184	7	170	7
Edile	30	8	7	7
Empresas Construtoras	1.500	300	1.200	200
Grupo Boticário	301	130	150	20
Grupo Caspary	30	2	25	3
Grupo Energia	8.000	7.000	800	200
H&B Bank Brasil	3.000	2.040	500	460
ICG Brasil	30	0	30	0
Imetec	70	5	63	3
Itaú	10.000	6.200	3.800	800
Localiza	1.000	800	150	50
Lobis	13	0	12	1
Mater	3.600	180	2.790	30
Mogas Internas	30	5	22	3
MRS	1.887	1.798	178	23
MSA Produtos	3	1	6	2
Odebrecht Investimentos	30	10	0	0
Quil Verde Transporte e Logística	550	350	180	20
RGS Integrated Solutions	8	1	5	2
Proton Engenharia	58	10	30	10
Quatex Carreiros	60	5	5	50
Rafin	100	10	80	10
Rede DigiNet	20	2	18	2
SAP Brasil	500	50	450	30
Sertrading	25	20	10	5
Seven Systems	48	25	14	4
Socred	1.440	807	489	144
Softex	200	15	175	10
Softway S.A.	50	10	30	10
TCI BPO	360	600	50	10
Tempo Asset	2.000	1.000	60	10
Tecma Máquinas Reguladoras	30	30	15	5
Trench, Ross e Watanabe Advogados	40	3	37	0
Unimed Paulistana	460	237	225	0
Serviços, metalurgia e mineração				
Accor	120	100	10	5
Anglo American	518	313	213	72

Empresa	Número total de vagas	Administração/Operação	Técnicos/Operação	Executivos/Operação
Tecnologia da informação				
Aug Data Center	100	10	75	20
Braçoftware	15	10	5	0
BRQ IT Services	1.000	300	800	100
C&T Software	303	447	12	24
CTIS Tecnologia	2.900	250	2.250	20
EDS Sistemas	35	2	30	3
Etymos IT & Business Consulting	300	5	85	10
GFT Brasil	50	5	40	5
Genex Technology	145	15	130	20
Grupo TBA	100	20	70	10
HP Brasil	1.000	800	380	20
Locoweb	150	81	47	10
MDigital Technologies	70	10	50	10
Nesque	80	20	70	0
Nesque	80	18	45	17
Paradigma Business Solutions	21	1	15	5
Unifone	152	4	155	3
Watermark Group	30	4	24	2
Telecomunicações				
CVT	3.000	3.134	417	408
Hemofone	230	210	85	25
Nexat	1.120	1.000	100	0
Ol	1.580	3.100	400	0
PremierLogicall	125	35	85	25
Turismo				
Grupos.com	300	180	50	60
Grupo Rio Grande	145	117	25	3
Varejo				
Ara Combustíveis	250	150	80	10
Azeite	231	81	137	3
Camargo & Cia	300	240	80	10
Casa Bahia/Pontofrio	16.560	15.587	940	23
Central Máquinas	12	7	5	0
Grupos São Paulo	500	900	0	0
Farmácia Pague Menos	8.000	3.500	400	100
Finke	200	250	30	10
Grupo Pão de Açúcar	11.408	10.900	0	508
Grupo SBF	2.706	2.557	85	64
Imaginário	38	18	14	3
Luz Henner	1.770	1.000	80	30
Luzes Ruchow	3.000	2.800	150	50
Parque Horta	90	75	8	7
Zema	1.000	850	50	100

Fonte: Você S/A – Março 2012

As competências
que as empresas
mais buscam

- Flexibilidade
- Boa comunicação
- Liderança
- Alta energia
- Pensamento estratégico

124 (de 174)
empresas não
encontraram o
profissional ideal
para as vagas no
ano passado. O que
faltou?

- Habilidade técnica
- Habilidade comportamental
- Experiência

Na rede

- Desde abril deste ano você poderá acessar o site:
www.mudedemeprego.com.br

Lá, você encontrará as vagas organizadas por região e as companhias que pretendem enviar profissionais para o exterior.



Gerir pessoas é uma:

- Responsabilidade de linha
- Função de staff



Função do staff Órgão de ARH

- Cuidar das políticas de RH
- Prestar assessoria e suporte
- Dar consultoria interna de RH
- Proporcionar serviços de RH
- Dar orientações de RH
- Cuidar das estratégias de RH



Responsabilidade de linha Gestor de Pessoas

- Cuidar de sua equipe
- Tomar decisões sobre subordinados
- Executar as ações de RH
- Cumprir metas de RH
- Alcançar resultados de RH
- Cuidar da tática e operações

A habilidade de gerir pessoas

**Gerentes assumem
novas
responsabilidades.**



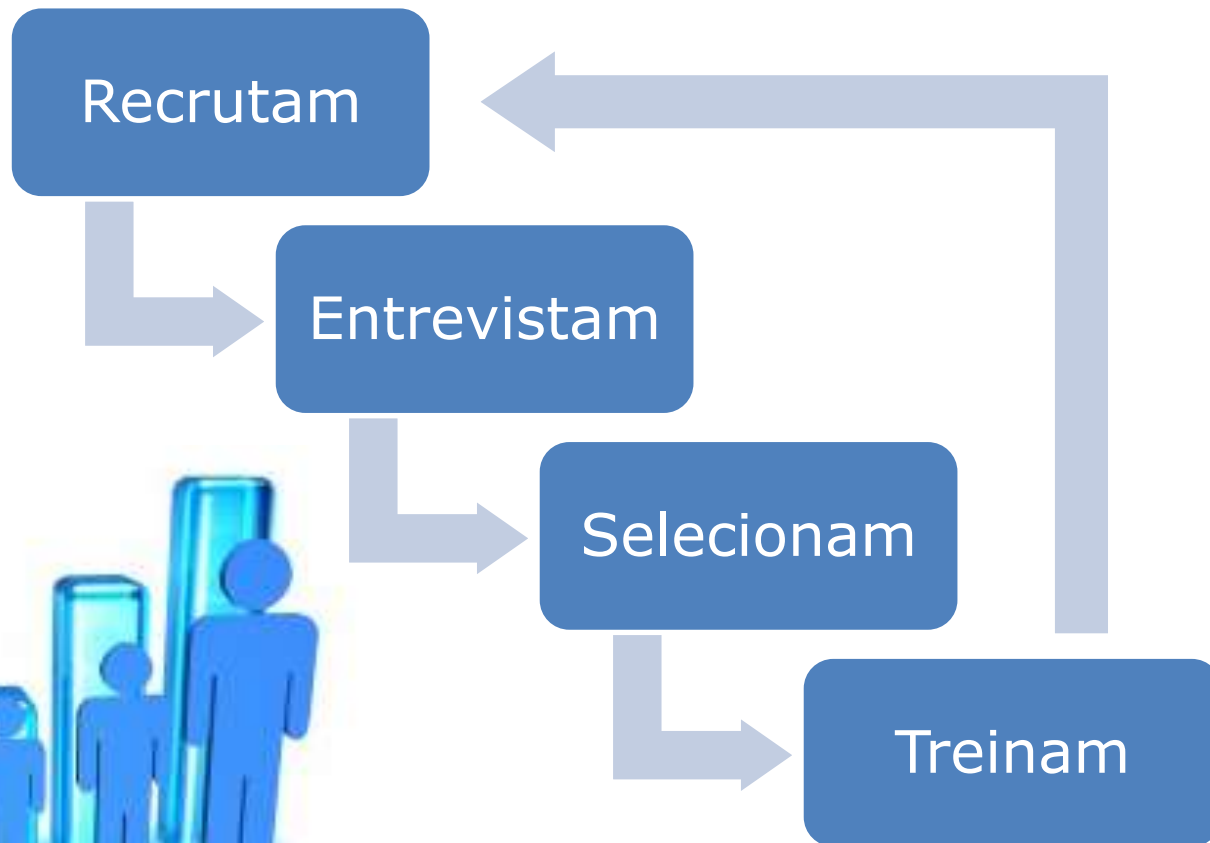
Devem aprender novas habilidades conceituais e técnicas.



Precisam desenvolver também habilidades humanas para lidar com suas equipes de trabalho!!!

Gestores

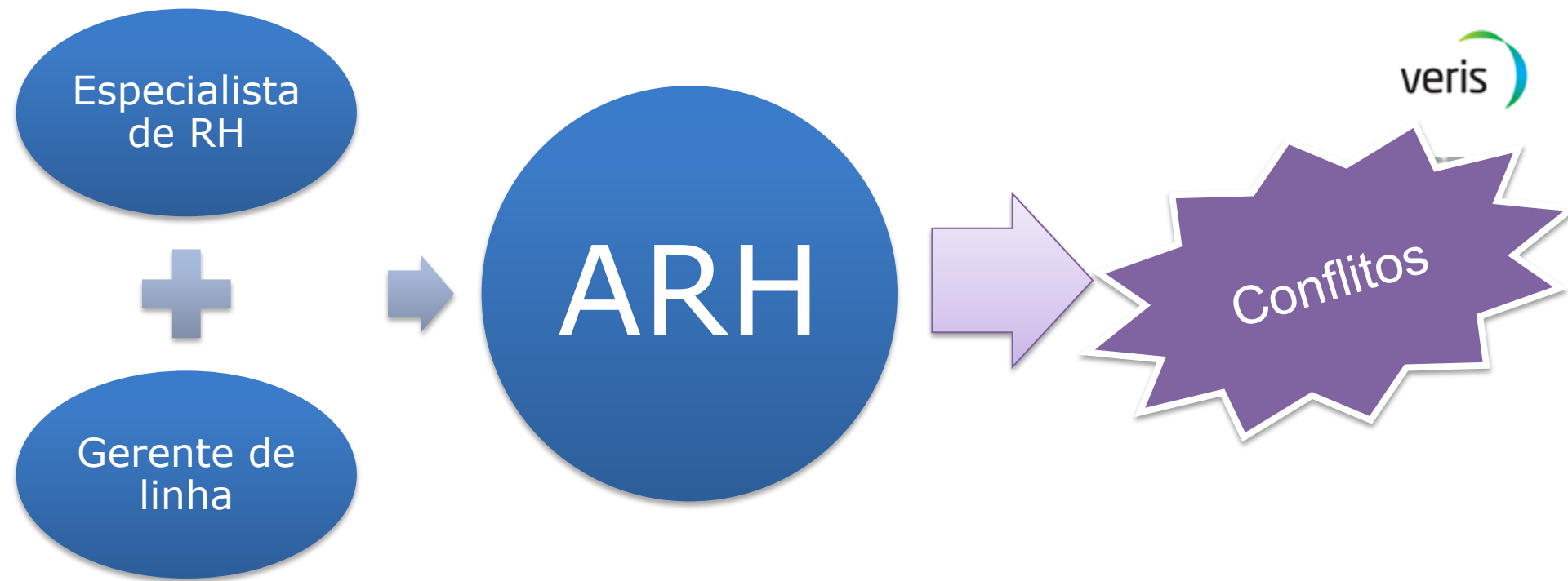
- Todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas!!



Descentralização das atividades de RH



- Gerentes recebem assessoria e consultoria do órgão de RH
- Decisões e ações com relação às pessoas passam a ser dos gerentes e não mais exclusividade da área de RH.



•Reduzir conflitos:

- A. Demonstrar ao gerente de linhas os benefícios de usar programas de RH.
- B. Atribuir responsabilidades por certas decisões de RH exclusivamente aos gerentes de linha e outras exclusivamente aos especialistas de RH.
- C. Treinar ambos os lados em trabalho-conjunto e tomar decisões conjuntas.

Importante!!!

- Cada pessoa deve ter UM gerente!!!

**Meu Deus!
Dê-me sabedoria
p/ entender o meu
chefe, porque se
me der força, eu
vou bater nele!**



De

- Operacional e burocrático
- Policiamento e controle
- Curto prazo e imediatismo
- Administrativo
- Foco na função
- Foco interno e introvertido
- Reativo e solucionador de problemas
- Foco na atividade e nos meios
- Introversão e isolamento



Para

- Estratégico
- Parceria e compromisso
- Longo prazo
- Consultivo
- Foco no negócio
- Foco externo e no cliente
- Proativo e preventivo
- Foco nos resultados e nos fins
- Extroversão e benchmarking

Não importa o quanto a tecnologia avance, projetos são e serão **implementados por PESSOAS**, e dependerá muito delas para que sejam executados com sucesso, ou simplesmente extintos.

Desafio

- Preparar esse novo gestor, portanto, se constitui um dos maiores desafios das empresas.

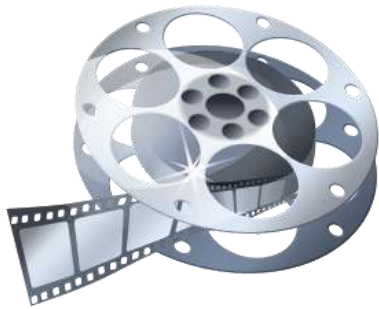


Gestão de Pessoas



- Permitir a colaboração eficaz das peessoas para alcançar objetivos organizacionais e individuais.
- As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização – depende de como são tratadas!!!
- Necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários.

Uma visão de time!



Obrigada!

Luisa I. Porto Oliveira
luisaiporto@ig.com.br