



# **A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS**

# A Importância dos Recursos Humanos

- Quando as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio etc.
- Conseqüentemente, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio.
- Com tudo isto se assegura que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia.
- E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: **elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial.**

# A Importância dos Recursos Humanos

- As organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que ocorria no passado quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto e processo, nos mercados protegidos, ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros e economia de escala.



# A Importância dos Recursos Humanos

- As organizações **dependem** direta e irremediavelmente das pessoas para **operar, produzir** seus bens e serviços, **atender** seus clientes, **competir** nos mercados e **atingir** seus **objetivos globais e estratégicos**.



As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, **dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade**.

# A Importância dos Recursos Humanos

- Dentro desse contexto, fica difícil separar o **comportamento das pessoas e o das organizações**. As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome.
- Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. Elas são chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários quando as organizações as tratam como tal.
- Podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual se as pessoas têm um valor maior para a organização.

# A Importância dos Recursos Humanos

- A denominação dada às pessoas reflete o grau de importância que elas têm para as organizações.
- Muitas organizações classificam seus funcionários em mensalistas e horistas para separar o pessoal que trabalha nos escritórios e nas fábricas, respectivamente.
- Outras ainda cometem o absurdo de chamá-los de mão-de-obra direta ou indireta. E outras vão mais além: chamam-nos de pessoal produtivo e improdutivo.
- A maneira como as organizações denominam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante: que é o papel e o valor que elas atribuem às pessoas. O que você acha disso?

# A Importância dos Recursos Humanos

- Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas.
- As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.
- E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito.

# A Importância dos Recursos Humanos

- Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado.
- As organizações surgem para aproveitar a **sinergia** dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto.
- Termos como **empregabilidade** e **empresabilidade** são usados para indicar, de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e capacidades competitivas dos seus membros.



# Os Objetivos Organizacionais e os Objetivos Individuais das Pessoas

## Objetivos Organizacionais

- Sobrevivência
- Crescimento sustentado
- Lucratividade
- Produtividade
- Qualidade nos produtos/Serviços
- Redução dos custos
- Participação no mercado
- Novos Mercados
- Novos Clientes
- Competitividade
- Imagem no mercado

## Objetivos Individuais

- Melhores Salários
- Melhores Benefícios
- Estabilidade no Emprego
- Segurança no Emprego
- Qualidade de vida no trabalho
- Satisfação no trabalho
- Consideração e respeito
- Oportunidades de crescimento
- Liberdade para trabalhar
- Liderança Liberal
- Orgulho da organização

# Conceito de Gestão de Pessoas

- A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações:

Ela é **contingencial e situacional**, pois depende de vários aspectos, como **a cultura** que existe em cada organização, da **estrutura organizacional** adotada, das características do contexto ambiental, do **negócio** da organização, da **tecnologia** utilizada, dos **processos internos** e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

# Conceito de Gestão de Pessoas

## As pessoas como parceiras da organização

- Atualmente as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.
  - Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias.
  - Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos.

# Conceito de Gestão de Pessoas

## As pessoas como parceiras da organização

- Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.
- Os clientes e consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado. Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição.

# Conceito de Gestão de Pessoas

## As pessoas como parceiras da organização

- Muitas organizações utilizam meios para obter a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras através de alianças estratégicas.
- Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. Graças ao emergente sistêmico - que é o efeito sinérgico da organização - **esta consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos** pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados.

# Conceito de Gestão de Pessoas

## As pessoas como parceiras da organização

- As organizações estão introduzindo a visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos eles são indispensáveis para o sucesso da empresa.
- Acontece que o parceiro mais íntimo da organização **é o empregado**: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.
- As pessoas devem ser visualizadas **como parceiras das organizações**.

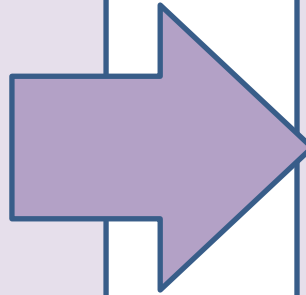
# As Pessoas Como Parceiras Da Organização

Parceiros da Organização	Contribuem com:	Esperam retornos de:
<b>Acionistas e investidores</b>	Capital de risco, investimento	Lucros e dividendos, valor agregado
<b>Empregados</b>	Trabalho, esforço, conhecimento e competências	Salários, benefícios, retribuições e satisfações
<b>Fornecedores</b>	Matérias-primas, serviços, insumos, tecnologia	Lucros e novos negócios
<b>Clientes e Consumidores</b>	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado

# As Pessoas são Recursos ou Parceiras Da Organização?

## Pessoas como Recursos

- Empregados isolados no cargo
- Horário rigidamente estabelecido
- Preocupação com normas e regras
- Subordinação ao chefe
- Fidelidade à organização
- Dependência da chefia
- Alienação à organização
- Ênfase na especialização
- Executoras de tarefas
- Ênfase nas destrezas manuais
- Mão-de-obra



## Pessoas como Parceiros

- Colaboradores agrupados em equipe
- 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



# Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas

Dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização

# Conceito de Gestão de Pessoas

## As pessoas como parceiras da organização

- Elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.
- As pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

# Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas

## 2. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais.

Como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.

# Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas

## 3. As pessoas como parceiros da organização.

- Capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso.
- Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização — como **esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos** etc. — na expectativa de colherem retornos desses investimentos — **como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira** etc.



# Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas

## . As pessoas como parceiros da organização.

- Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento.
- Daí, o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. É também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

# A Importância dos Recursos Humanos

- Além de decidir a política de Recursos Humanos a ser adotada, a empresa deve deixar claro o posicionamento e o tratamento dado às pessoas que nela trabalham.
- A sobrevivência da organização depende da escolha que for feita por seus fundadores.
- Os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas.
- Nas organizações em que os benefícios se destinam apenas a um grupo restrito todos os demais membros são *outsiders*, ou seja, não são verdadeiramente membros da organização.

# A Importância dos Recursos Humanos

- Eles trocam tempo e conhecimento por dinheiro. Como é evidenciado pelas experiências, esse tipo de contrato:
  - ✓ não inspira as pessoas a sentirem lealdade pela organização e seus administradores;
  - ✓ Elas trabalham com perspectiva de saída sempre presente;
  - ✓ A sucessão nessas organizações é difícil e custosa, e sua continuidade por várias gerações não fica assegurada.

# A Importância dos Recursos Humanos

- A alta administração adora dizer – **As pessoas são o nosso maior ativo**, e enfatiza que aquilo que faz a empresa diferente são as pessoas que a compõem, independentemente de outros recursos que podem ser usados da mesma forma por qualquer outra empresa.
- A maioria dos administradores sabe que, de todos os recursos, as pessoas são o recurso menos bem utilizado e que apenas uma pequena parcela do potencial humano de qualquer organização é efetivamente aplicado no trabalho.



# Objetivos da Gestão de Pessoas

- As pessoas constituem o principal ativo da organização.
- E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.



☺ **A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.**

# Objetivos da Gestão de Pessoas

Ⓢ Os nomes como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual - são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão das pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas.



- O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles.
- As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são tratadas.

# Objetivos da Gestão de Pessoas

- Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas.
- Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.



# Objetivos da Gestão de Pessoas

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A ARH deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

## 1. **Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.**

- A função de RH é um componente fundamental da organização de hoje.
- O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de RH sem se conhecer o negócio de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na ARH.
- O principal objetivo da ARH é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão.

# Objetivos da Gestão de Pessoas

## 2- Proporcionar competitividade à organização.

- Isto significa saber empregar as habilidades e competências da força de trabalho.
- A função da ARH é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados.
- No nível macroeconômico, a competitividade é o grau em que uma nação pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceitos nos mercados internacionais, enquanto simultaneamente mantém ou expande os ganhos reais de seus cidadãos.
- " Nesta definição, a palavra nação pode ser substituída por organização e a palavra cidadãos por empregados.

# Objetivos da Gestão de Pessoas

## 3. Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas.

- Quando um executivo diz que o propósito da ARH é construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa - as pessoas - ele está se referindo a este objetivo da ARH.
- Preparar e capacitar continuamente as pessoas é o primeiro passo.
- O segundo é dar reconhecimento às pessoas e não apenas dinheiro. Para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem.

# Objetivos da Gestão de Pessoas

## 3. Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas.

- Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não se desempenham bem.
- Tornar os objetivos claros e explicitar como são medidos e quais as decorrências do seu alcance.
- As medidas de eficácia da ARH - e não apenas a medida de cada chefe - é que devem ser proporcionadas às pessoas certas, na fase certa do desempenho de um trabalho, e no tempo certo para



# Objetivos da Gestão de Pessoas

## 4. Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho.

- Antigamente a ênfase era colocada nas necessidades da organização.
- Hoje, sabe-se que as pessoas precisam ser felizes.
- Para que sejam produtivas, as pessoas sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratadas eqüitativamente.
- Para as pessoas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho, e isso requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem.



# Objetivos da Gestão de Pessoas

## 4. Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho.

- Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a se ausentar freqüentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas.
- A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.

# Objetivos da Gestão de Pessoas

5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.

- Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis.

# Objetivos da Gestão de Pessoas

## 5. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.

- Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável e atraente.
- A confiança das pessoas na organização também é fundamental para a retenção e a fixação de talentos.

# Objetivos da Gestão de Pessoas

## 6. Administrar e impulsionar a mudança.

- Nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas.
- Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações.

# Objetivos da Gestão de Pessoas

## 6. Administrar e impulsionar a mudança.

- E os profissionais de ARH devem saber como lidar com mudanças se realmente querem contribuir para o sucesso de sua organização.
- São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções.

# Objetivos da Gestão de Pessoas

## 7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

- Toda atividade de ARH deve ser aberta, transparente, confiável e ética.
- As pessoas não devem ser discriminadas, e os seus direitos básicos devem ser garantidos.



# Objetivos da Gestão de Pessoas

## 7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

- Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da ARH. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social.
- A responsabilidade social não é uma exigência feita apenas às organizações, mas também e principalmente às pessoas que nelas trabalham.

# O que é a Gestão de Pessoas?

- No seu trabalho, cada administrador - seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor - desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar.
- A ARH procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.



# O que é a Gestão de Pessoas?

- A ARH refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

1. Análise e descrição de cargos e modelagem do trabalho.
2. Recrutamento e seleção de pessoal e admissão de candidatos selecionados.
3. Orientação e integração de novos funcionários.
4. Administração de cargos e salários.
5. Incentivos salariais e benefícios sociais.
6. Avaliação do desempenho das pessoas.
7. Comunicação aos funcionários.
8. Treinamento e desenvolvimento das pessoas.
9. Desenvolvimento organizacional.
10. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.
11. Relações com empregados e relações sindicais.

# Os Seis Processos de Gestão de Pessoas

**A Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos.**

•  
São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

•  
São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

# Os Seis Processos de Gestão de Pessoas

## **3. Processos de Recompensar Pessoas.**

São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

## **4. Processos de Desenvolver Pessoas.**

São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

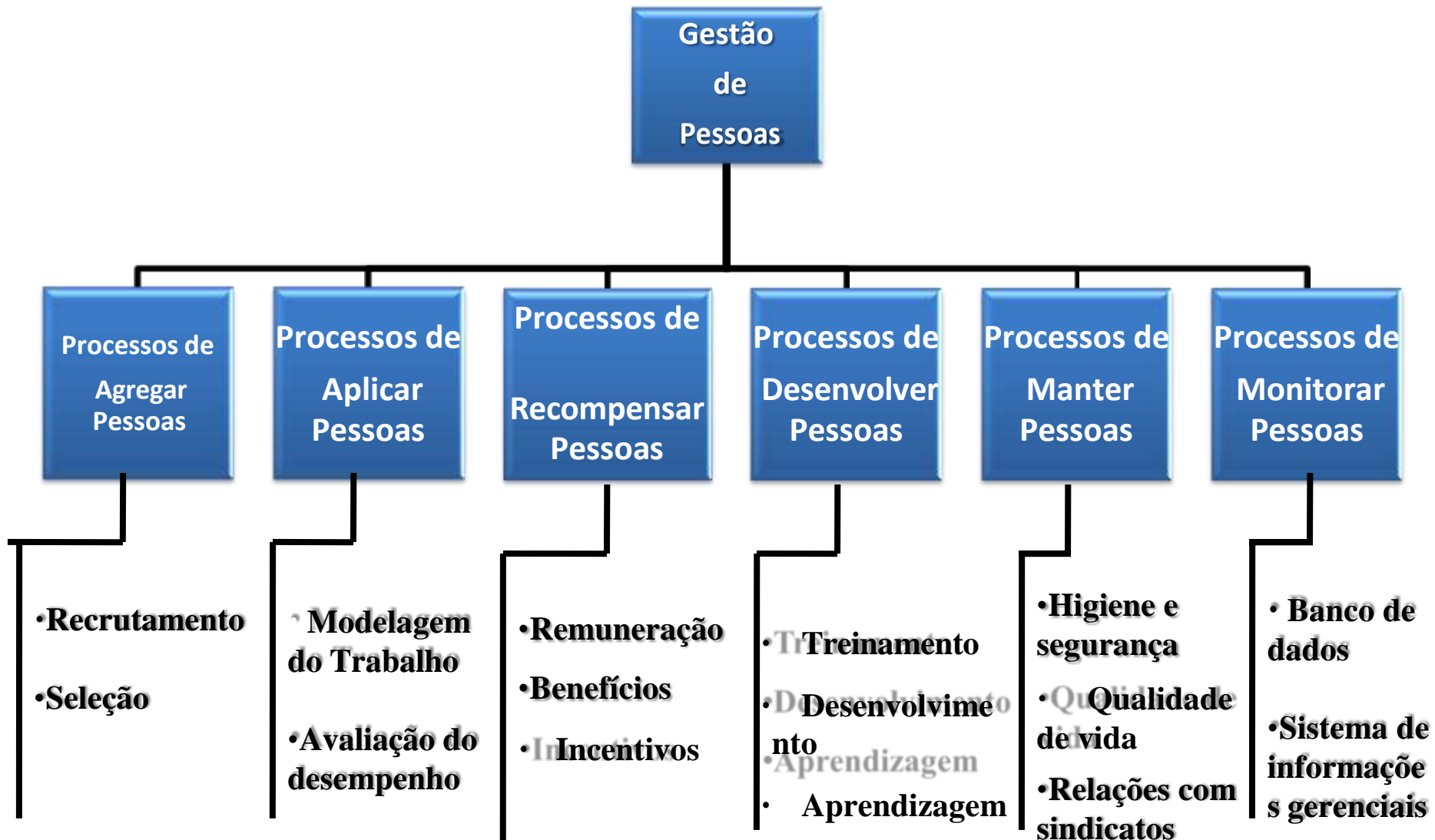
# Os Seis Processos de Gestão de Pessoas

## 5. Processos de Manter Pessoas.

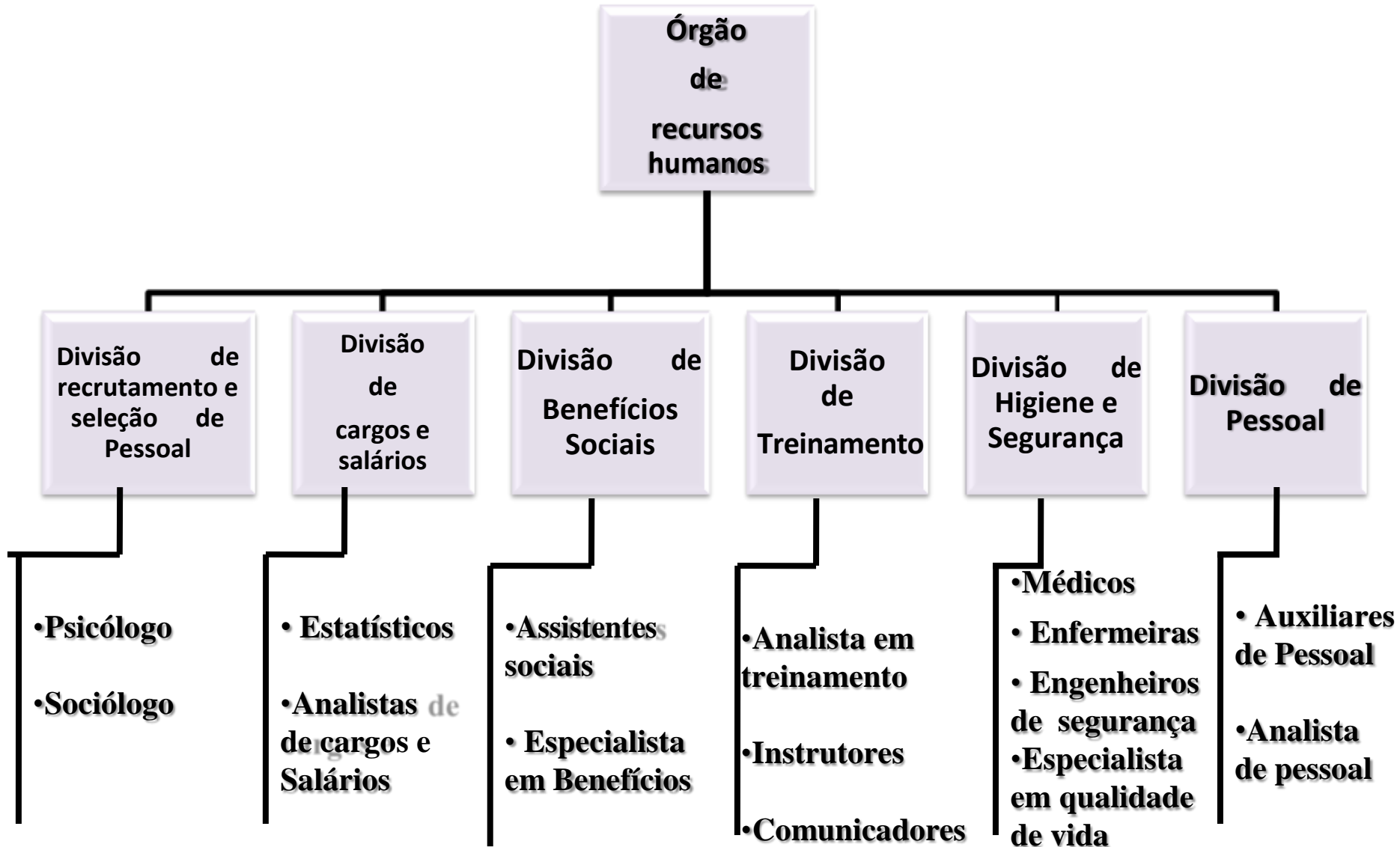
São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

# Os Seis Processos de Gestão de Pessoas



# Organização Funcional Tradicional do Órgão de RH



## Influências ambientais externas

- Leis e regulamentos legais
- Sindicatos
- Condições econômicas
- Competitividade
- Condições sociais e culturais

## Influências organizacionais internas

- Missão organizacional
- Visão, objetivos e estratégia
- Cultura organizacional
- Natureza das tarefas
- Estilo de liderança

### Processos de RH

#### Processo De Agregar pessoas

- Recrutamento
- Seleção

#### Processo De Aplicar pessoas

- Desenho de cargos
- Avaliação de desempenho

#### Processo De Recompensar pessoas

- Remuneração
- Benefícios e serviços

#### Processo De Desenvolver pessoas

- Treinamento
- Mudanças
- Comunicações

#### Processo De Manter pessoas

- Disciplina
- Higiene, segurança e qualidade de vida
- Relações com sindicatos

#### Processo De Monitorar pessoas

- Banco de dados
- Sistema de informações gerenciais

### MODELO DE DIAGNÓSTICO DE RH

### Resultados finais desejáveis

• Práticas éticas e socialmente responsáveis

Produtos e serviços competitivos e de alta qualidade

Qualidade de vida no trabalho

# MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

Agregando pessoas

## Quem deve trabalhar na organização:

- Recrutamento de pessoal
- Seleção de pessoal

Aplicando pessoas

## O que as pessoas deverão fazer:

- Desenho de cargos
- Avaliação de desempenho

Recompensando  
pessoas

## Como recompensar as pessoas:

- Recompensas e remuneração
- Benefícios e serviços

Desenvolvendo  
pessoas

## Como desenvolver as pessoas:

- Treinamento e Desenvolvimento
- Programas de mudanças
- Programas de comunicação

Mantendo pessoas

## Como manter as pessoas no trabalho:

- Benefícios
- Descrição e análise de cargos

Monitorando pessoas

## Como saber o que fazem e o que são:

- Sistema de informação gerencial
- Banco de dados