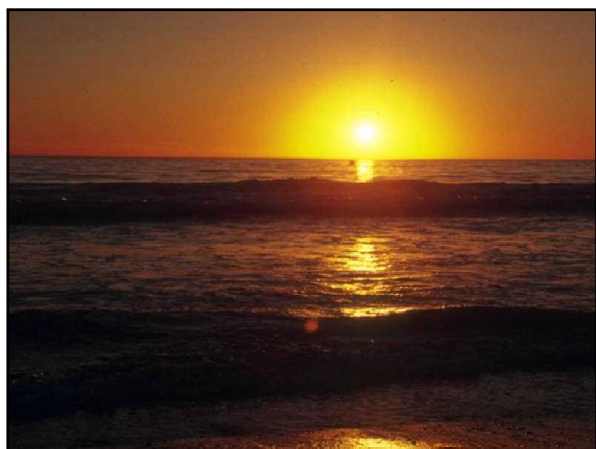


Tecnologias da informação com aplicabilidade ao RH

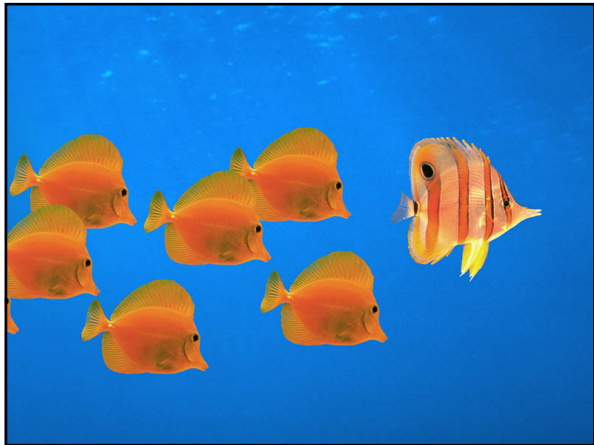
O Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas

MS. Fabrizio Leandro Fonsêca Fiscina

















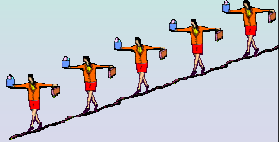


A nova economia

Início do século XX

Papéis determinantes para a empresa:

- Localização;
- Mão de obra barata;
- Recursos naturais;
- Capital financeiro.




A nova economia

Início do século XXI

Papéis determinantes para a empresa:

- Infra-estrutura de funcionamento flexível;
- Mão de obra qualificada;
- Competitividade;
- Globalização.



A nova economia

- A tecnologia causou enormes saltos de produtividade nas operações das empresas e exigiu uma mudança no perfil de formação do trabalhador.
- O profissional hoje precisa estar apto a lidar com processos mais complexos e colocar-se como uma pessoa que desempenha um papel ativo.



A nova economia

- Nova era marcada pela emergência do recurso “conhecimento” em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais.
- Esta nova era exige um processo de readequação das organizações, inserindo o conhecimento como uma peça fundamental no processo produtivo.

A nova economia

- As empresas necessitam agilidade, precisam estar aptas para responder rapidamente às mudanças de mercado.
- É neste contexto que a área de Gestão de Pessoas vai se tornando estratégica.



Modelos de Gestão

- Modelo de gestão como Departamento de Pessoal.
- Modelo de gestão como comportamento humano.
- Modelo estratégico de gestão de pessoas.
- Modelo competitivo de gestão de pessoas.



Gestão como Departamento de Pessoal

- Revolução Industrial com o movimento da Administração Científica, de Taylor e Fayol.
- Primeiras preocupações com as pessoas na organização e a necessidade do Departamento Pessoal.
- Modelo era focado somente no Departamento Pessoal e suas responsabilidades de gerenciar **custos** e **produtividade** dos funcionários.

Gestão do comportamento humano

- A partir da década de 20, começa a crescer a participação da psicologia na administração de pessoas.
- O movimento da administração científica vai perdendo força com a chegada das teorias de Mayo, Roethlisberger e McGregor entre outros; marcadas pela crescente **preocupação com o indivíduo**.

Gestão do comportamento humano

- O surgimento da expressão human resources management (gerenciamento de recursos humanos), assim como o slogan “**vestir a camisa da empresa**”, criado a partir da idéia que cabe a empresa motivar e assistir, enquanto ao empregado cabe manter-se envolvido e engajado num “**contrato de submissão a longo prazo**”.

Gestão do comportamento humano

- Nesta fase, diferente da administração pessoal, a gestão de recursos humanos estaria voltada para a **integração**, o **comprometimento** dos empregados, a **flexibilidade**, a **adaptabilidade** e **qualidade**.



Estratégico de gestão de pessoas

- Nas décadas de 70 e 80, as empresas passam a valorizar o caráter estratégico de ação, e RH também se transforma para se adequar a este novo rumo.
- Nesta época que se reforça que o RH deve agir de modo **pró-ativo** e não **reativo**.



Estratégico de gestão de pessoas

- Segundo Wood (1992) “é fundamental que se perceba que os recursos humanos são centrais na formulação e no conteúdo das estratégias”.
- Ele ressalta também que “a empresa não percebe a importância do RH para a vantagem competitiva”.



Competitivo de gestão de pessoas

- Na década de 80, o mundo empresarial passou a dar cada vez mais ênfase a **competitividade**.
- Final desta década o livro Vantagem Competitiva, de Michel Porter, pregou ao mundo empresarial a busca de fontes de vantagem competitiva e a escolha de uma estratégia competitiva.



Competitivo de gestão de pessoas

- A vantagem competitiva da empresa tem sua origem nas inúmeras atividades distintas, no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto.
- Obviamente, o RH também faz parte desta cadeia de valor, tendo portanto que se tornar mais uma fonte de vantagem competitiva.

Competitivo de gestão de pessoas

- Hendry e Pettigrew (2001) reforçam este conceito de fator de vantagem competitiva ao definir que a gestão de pessoas deve adotar um **caráter estratégico**, mas que este não deve se resumir a uma ênfase em ações alinhadas à estratégia de negócios da empresa.

Competitivo de gestão de pessoas

- É preciso ir além, fazendo com que as pessoas sejam vistas pela organização como um **recurso estratégico**.



Competitivo de gestão de pessoas

- É desta época também, mais precisamente dos anos 90, o conceito de reengenharia, proposto por Hammer e Champy.
- Apesar da reengenharia não tratar especificamente da Administração de RH, por ser um processo extremamente complexo, provocou grande impacto na gestão de pessoas.

Competitivo de gestão de pessoas

Fischer (2002) faz uma síntese das mudanças diretamente ligadas à Recursos Humanos decorrentes da prática de reengenharia, são 6:

- As unidades de trabalho mudam de departamentos funcionais para equipes de processo;
- Os serviços mudam de tarefas simples para trabalhos multidimensionais;

Competitivo de gestão de pessoas

- Os papéis das pessoas mudam de controlados para autorizados;
- A preparação para serviços muda de treinamento para educação;



Competitivo de gestão de pessoas

- Enfoque das medidas de desempenho e remuneração se altera da atividade para os resultados;
- Os gerentes mudam de supervisores para instrutores.



Competitivo de gestão de pessoas

- Fischer (2002) define este modelo como aquele no qual “busca-se estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humanos e os resultados do negócio da empresa”. As pessoas deixam de compor as estratégias, como se propunha no modelo anterior, para serem estratégicas de modo a ser uma fonte de vantagem competitiva.

Competitivo de gestão de pessoas

Ulrich (2000) apresenta 4 papéis fundamentais para RH nesta nova etapa:

- Parceiro na execução da estratégia: cabe aos membros da área de RH “estimular e liderar discussões sérias sobre o modo como a empresa deveria ser organizada a fim de desenvolver suas estratégia”.

Competitivo de gestão de pessoas

- Especialista administrativo: abandonar a imagem tradicional de normatizadores e fiscalizadores e, ao mesmo tempo, assegurar que o trabalho rotineiro esteja sendo realizado.



Competitivo de gestão de pessoas

- **Defensor dos funcionários** : RH deve agora ser responsável por orientar e treinar a gerência das demais áreas sobre a importância de elevar o moral dos empregados e como fazê-lo.



Competitivo de gestão de pessoas

- **Agente de mudança**: as mudanças amedrontam e levam a inércia. RH deve trabalhar para substituir a resistência por resolução, planejamento por resultados, medo por entusiasmo.