

FAi ONLINE

GESTÃO DE PESSOAS, CLIMA E ENGAJAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

André Luiz Fischer

Filipe Fonoff

Gestão Estratégica de Recursos Humanos

SUMÁRIO

CONHEÇA SUA DISCIPLINA 4

Entenda como funciona a disciplina do curso.

COM QUEM APRENDEREI? 5

Entenda como funciona a disciplina do curso.

COM QUEM APRENDEREI? 6

Conheça o professor que ministra a disciplina.

PRINCIPAIS PONTOS 7

Entenda os principais pontos que podem ser percorridos ao longo da disciplina.

AULA 1, PARTE 1 8

Introdução à Estratégia de RH; Ambiguidade em RH; Dificuldades; Missão; Estratégia X Comportamento

AULA 1, PARTE 2 11

Modelo de Gestão de RH; Papéis na Gestão Estratégica de RH;

AULA 2, PARTE 1 15

Introdução; Clima Organizacional; Cultura Organizacional

AULA 2, PARTE 2 17

Indicadores de clima; Comprometimento Organizacional; Comprometimento Afetivo; Engajamento; COA X Engajamento; Suporte Organizacional Percebido.

AULA 2, PARTE 3	20
<i>Processo de Gestão do Clima Organizacional; Planejamento da pesquisa; Instrumento de Coleta de Dados; Comunicação; Aplicação da pesquisa.</i>	
AULA 2, PARTE 4	23
<i>Papéis e responsabilidades; Análise dos resultados</i>	
AULA 2, PARTE 5	26
<i>Apresentação dos resultados; Grupos Focais; Ações; Validação dos Planos; Liderança.</i>	
AULA 2, PARTE 6	29
<i>Metas de clima organizacional; Composição das Metas; Resultados.</i>	
CURADORIA	32
<i>Links dos materiais básicos e complementares da disciplina.</i>	
ESTUDO DE CASO	33
<i>Informações sobre avaliação e canais de contato para dúvidas.</i>	

CONHEÇA SUA DISCIPLINA



Esta disciplina visa discutir as bases conceituais e metodológicas para a gestão dos processos Modelos de Gestão de clima organizacional; oferecer suporte para diferentes correntes em gestão do ambiente organizacional.

Ao término do tema, o aluno deverá ser capaz de discorrer sobre:

- O que é Ambiente Organizacional
- Diferentes correntes em Gestão do Ambiente Organizacional
- Componentes, Níveis e Dinâmica do Ambiente Organizacional
- Clima e Cultura: Diferenças e Semelhanças
- Gestão do Ambiente nos Modelos de Gestão de Pessoas
- Pressupostos sobre Gestão e Implicações da Perspectiva Clínica para: Papéis do Agentes Métodos Instrumentos Processos

COM QUEM APRENDEREI?



ANDRÉ LUIZ FISCHER

PROFESSOR DA FEA-USP, MESTRE EM CIÊNCIAS SOCIAIS E
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PELA FEA.

Professor Livre-Docente da FEA-USP, onde ministra cursos de graduação e pós-graduação, mestre em Ciências Sociais e doutor em Administração de Empresas pela FEA-USP. Responsável pelo desenvolvimento de metodologias de diagnóstico de Clima Organizacional e de maturidade da Gestão Estratégica de RH utilizadas, desde 2006, na pesquisa anual que identifica as Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil (MEPT). Conduziu projetos de consultoria e pesquisas em diversas áreas de RH para instituições públicas e privadas de destaque no cenário nacional. Representante no Brasil da rede CRANET de pesquisas comparativas internacionais sobre Recursos Humanos. Coordenador dos cursos MBA-RH, Liderança e Especialização em Gestão de Pessoas da FIA. Consultor de empresas, docente e pesquisador nas áreas de tendências e novos modelos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, cultura, clima e gestão do conhecimento. Autor de dezenas de artigos e capítulos de livros nessas áreas de conhecimento.

COM QUEM APRENDEREI?



FILIFE FONOFF

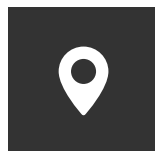
COORDENADOR DO PRÊMIO LUGARES INCRÍVEIS PARA TRABALHAR
FIA-UOL

Filipe Fonoff possui graduação em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP (2003). Atualmente é sócio - Fischer Consultoria e consultor e professor da FIA Business School. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos: Clima, Cultura Organizacional e Planejamento Estratégico de RH. Coordena a pesquisa "As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil" publicada no Guia Você S/A de mesmo nome.



FILIFE FONOFF

PRINCIPAIS PONTOS



CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

Assuntos totalmente conectados com a essência da disciplina que requerem a compreensão e atenção do aluno.



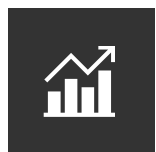
CITAÇÃO IMPORTANTE

Destaques acerca dos pontos altos da aula. Atuam como marcos de destaque sobre pontos importantes que, juntos, irão compor um importante mapa da disciplina.



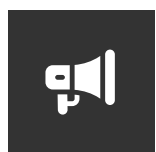
REAL BUSINESS CASE

Case ou situação prática que irá exemplificar a aplicação de conceitos importantes da disciplina em vivência real. Situações problema, reações e impactos, e consequências e soluções.



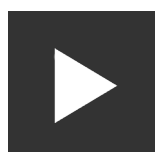
GRÁFICOS

Gráficos mais relevantes da disciplina com um breve resumo do que foi tratado e que precisa ser destacado.



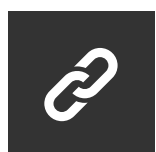
CONSULTORIA & MENTORIA

Importantes dicas sobre estratégias, aplicações práticas de conceitos apresentados e insights sobre profissões e mercado de trabalho.



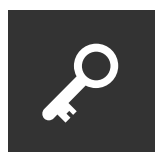
VÍDEOS

Exibição de vídeos apresentados durante a aula.



ACESSO RÁPIDO

Links importantes que são apresentados na aula por meio de QR Codes, com uma breve descrição do que contém. Assim, o aluno terá o acesso direto aos sites recomendados.



GUIA DE PALAVRAS

Palavras-chave apresentadas ao longo da aula acompanhadas de sua tradução, significado ou origem.



SUGESTÃO DE LEITURA

Indicações de obras, autores, artigos e sites que irão contribuir para o processo de aprendizagem.

AULA 1, PARTE 1

ANDRÉ LUIZ FISCHER

03:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INTRODUÇÃO

O primeiro tema tratado pelo professor Andre Fischer é Gestão Estratégica de RH. Esse assunto traz dois grandes objetivos para a aula:

Objetivo teórico: Reconhecer os principais conceitos e teorias sobre o papel da liderança e dos profissionais na Gestão de Pessoas.

Objetivo profissional: Ter referências para avaliar, decidir e fazer diferença na Gestão de Recursos Humanos e do Clima Organizacional.

07:30 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

AMBIGUIDADE

Será que Recursos Humanos é uma solução ou um problema?

De um lado, é possível observar muitas críticas na área de Gestão de RH, do outro lado nós vemos a literatura, autores e até profissionais de empresas melhores estruturadas considerando a Gestão de RH um aspecto essencial para a organização contemporânea. Atualmente, pode-se falar em **Gestão Estratégica de RH**.

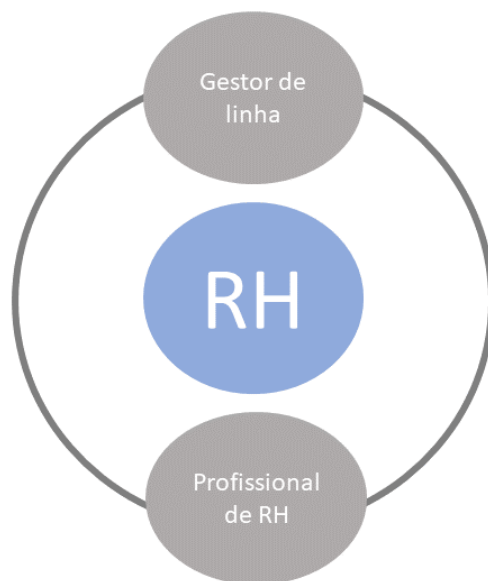
Segundo o professor André Fischer, esta ambiguidade existe, pois:

- RH lida com objetivos contraditórios
- RH lida com expectativas conflitantes
- RH lida com relações conflitantes
- RH lida com um recurso pouco previsível: gente
- RH depende da atuação de outros agentes organizacionais

23:25 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

DIFICULDADE

Diante de toda essa ambiguidade, o principal desafio da Gestão de Recursos Humanos é o alinhamento entre os dois principais atores da Gestão de RH. Qual é o papel de cada um dos agentes?



Os Gestores de Linha e os profissionais de RH precisam entender como os seus papéis devem ser desempenhados, além disso, devem ter o mesmo entendimento sobre:

- O que é exatamente a gestão de pessoas?
- Qual é a sua missão?
- Sobre o que incide a sua ação?
- Qual a proposta de valor de RH para a estratégia de negócio?

29:10 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

MISSÃO

A principal missão da Gestão Estratégica de Recursos Humanos na organização é garantir o comportamento organizacional coerente com a estratégia do negócio. Não há estratégia que não se manifeste no comportamento das pessoas.



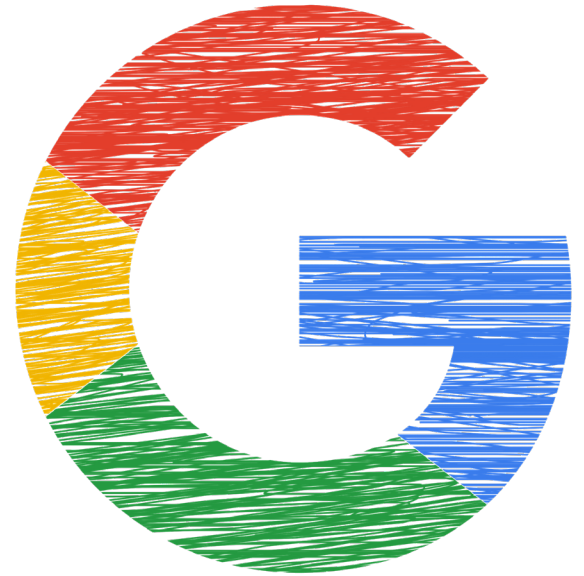
30:57 | REAL BUSINESS CASE

ESTRATÉGIA X COMPORTAMENTO

O professor Andre Fischer apresenta a ação estratégica de RH de quatro empresas conhecidas no mercado: 3M, McDonald's, Hospital Albert Einstein e Google.

Essas são empresas de variados segmentos de negócios, que possuem estratégias diferentes.

Acompanhe na aula digital as explicações do professor sobre o posicionamento estratégico dessas empresas. Confira!



37:50 | CITAÇÃO IMPORTANTE

"A estratégia define o comportamento das pessoas."

- André Fischer

AULA 1, PARTE 2

ANDRÉ LUIZ FISCHER

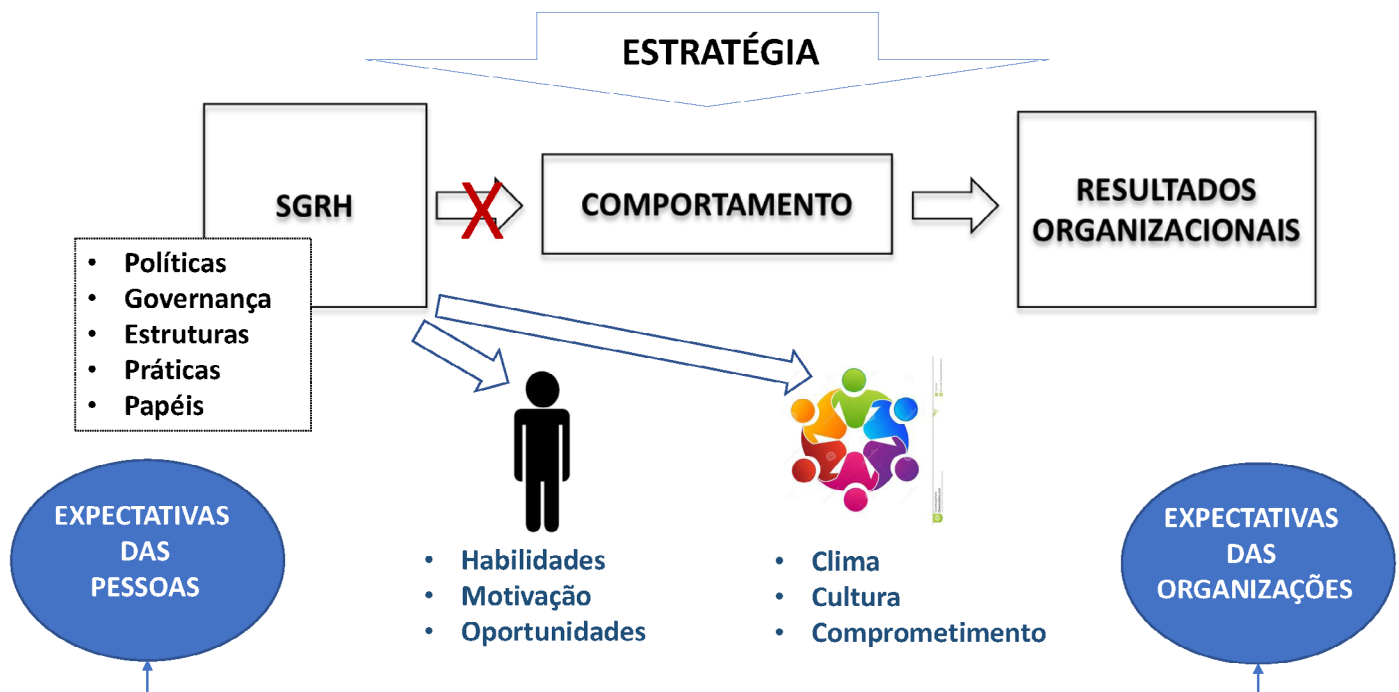
00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

MODELO DE GESTÃO DE RH

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos é formado por um conjunto de componentes. Ele exerce ações sobre o comportamento e promove mudanças em busca dos resultados organizacionais. Veja um esquema desenhado pelo professor:

A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

A ação de SGRH sobre o comportamento, promovendo mudanças em busca dos resultados organizacionais.



A Gestão Estratégica de Recursos Humanos pode ser definida como:

"Conjunto de práticas, atividades e papéis organizacionais institucionalizados que uma empresa adota para interferir nas relações organizacionais com o objetivo de direcionar um comportamento humano no trabalho coerente com a estratégia de negócios",

(Legge, 2005; Boxal e Purcell, 2011)

PAPÉIS

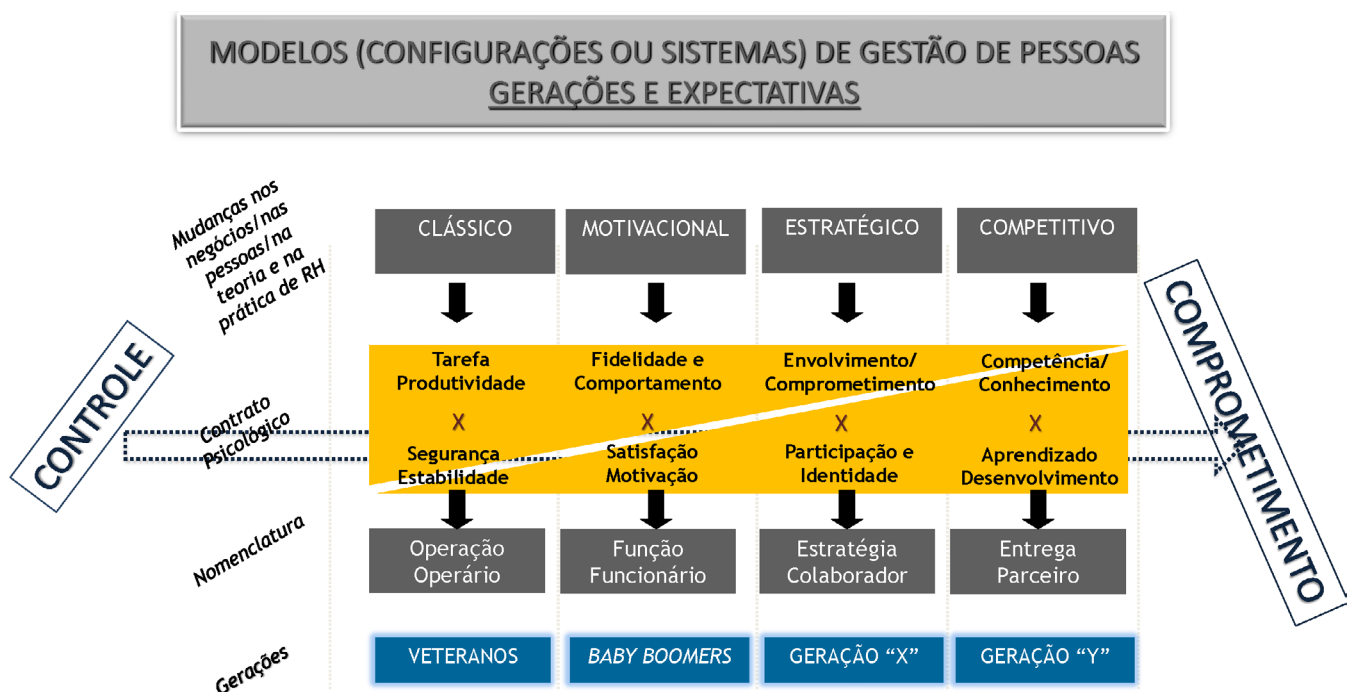
Os papéis são padrões de comportamento relacionados com uma posição, função e *status* de um indivíduo em um grupo, sociedade ou na organização.

Os conflitos de papéis ocorrem quando há dissonância entre o papel:

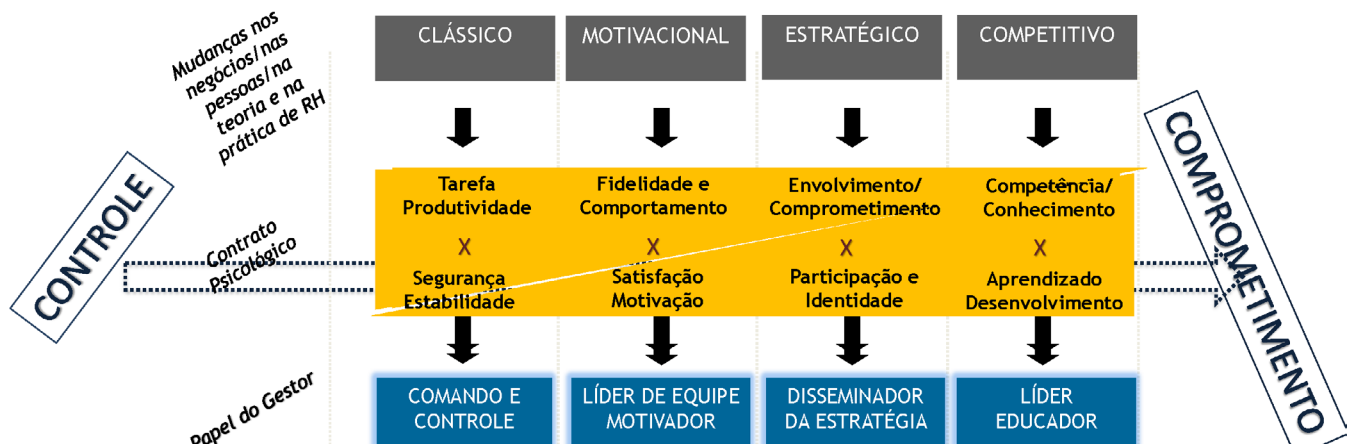
- Atribuído
- Assimilado
- Executado

PAPÉIS NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH

Ao iniciar este tema, o professor André Fischer explica que não é possível falar em modelos de gestão de pessoas em geral, pois não existe um modelo único. À medida em que as organizações vão tendo uma gestão mais estratégica, olhando para as competências que precisam ser desenvolvidas, os modelos de gestão passam a ser mais variados.



**MODELOS (CONFIGURAÇÕES OU SISTEMAS) DE GESTÃO DE PESSOAS
PAPEL DO GESTOR E DO PROFISSIONAL DE RH**



Atualmente, para se manter no mercado é fundamental que o gestor exerça dois principais papéis, que são: estratégico e competitivo.

Competências do líder estratégico e competitivo:

- disseminar a estratégia;
- empoderar;
- tolerar o erro (ninguém é perfeito e o erro promove a evolução no ser humano);
- ser empático;
- experimentar situações “sem medo;”
- ser coach dos liderados;
- inspirar o exemplo;
- conhecer sobre recursos humanos;
- confiar;
- líder educador.

O profissional de RH precisa também exercer um papel estratégico e competitivo, mas com competências diferentes conforme a relação abaixo:

- ser consultor nas decisões de RH;
- atuar como consultor da gestão da mudança;
- conhecer o negócio;
- agir com confiança;
- ser empático;
- ser coach dos líderes;
- tolerar a incerteza;
- dominar o conhecimento em RH.

AULA 2, PARTE 1

FILIPE FONOFF

01:18 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INTRODUÇÃO

O professor Felipe Fonoff inicia a aula falando sobre os elementos que influenciam o clima organizacional. São eles:

- Elementos do ambiente profissional
- Características pessoais
- Contexto externo

“Clima Organizacional corresponde à percepção das pessoas sobre o seu ambiente de trabalho, moldada a partir de uma proposta de trabalho, um modelo de negócio e um contexto de mercado. Essa percepção representa o estado geral de disposição das pessoas para interagir com os diversos elementos do ambiente profissional em um determinado momento.”

02:45 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CLIMA ORGANIZACIONAL

Veja, de maneira mais detalhada, os elementos que influenciam o clima organizacional:

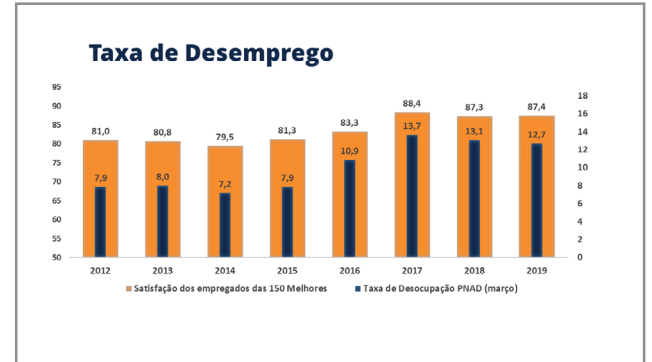
- Percepção: Pode não corresponder à realidade e varia de acordo com as expectativas e experiências de cada pessoa no trabalho.
- Elementos do ambiente profissional: Estratégia, negócio, produtos e serviços, marca empregadora, contrato de trabalho, cultura organizacional, gestores, instalações físicas, processos de trabalho, outras pessoas e práticas de RH.
- Proposta de trabalho: Expectativa da empresa em relação à minha atuação e minhas expectativas em relação ao trabalho proposto.
- Modelo de negócio: Definido pelo setor, complexidade da organização, tipo de organização, forma de organização da empresa e modelo de gestão de pessoas.
- Contexto Externo: Definido pelo momento da empresa, contexto econômico e social do país, mercado de trabalho e nível de desemprego no país.



09:17 | GRÁFICOS

TAXA DE DESEMPREGO

Para exemplificar o contexto externo, o professor Filipe Fonoff apresenta dois gráficos sobre o nível de desemprego no país, a principal variável para se falar sobre mercado de trabalho. Confira na aula digital!



13:59 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional são padrões compartilhados e validados pelo grupo de pessoas que fazem parte da empresa, influencia como alguns aspectos são compreendidos e interpretados dentro da empresa e molda a percepção dos funcionários.

A Gestão do Clima Organizacional pode ser feita pela Abordagem Assistencial e pela Abordagem Gerencial:

- **Abordagem Assistencial:** Identifica demandas e atende às necessidades das pessoas de forma isolada, assimétrica; Gestor imediato é menos acionado durante o processo; Maior responsabilidade do RH pela manutenção do clima; Alcança satisfação dos funcionários mais rapidamente, porém sua manutenção é mais frágil; Menor relação com a estratégia do negócio e, portanto, com os resultados da organização.
- **Abordagem Gerencial:** Decisões fundamentadas nos resultados da pesquisa de clima organizacional; Responsabilidade pela melhoria/manutenção do ambiente de trabalho é compartilhada; A satisfação das pessoas é mais duradoura, pois pressupõe, inclusive, a sua própria contribuição; A definição das ações de melhoria buscam estar alinhadas às estratégias de negócio; Investimentos e esforços buscam, ao mesmo tempo, satisfação das pessoas e resultados para o negócio.

A abordagem depende de como a empresa se organiza, como cada agente assume seu papel, principalmente o equilíbrio do protagonismo da principal liderança da empresa (CEO) e os gestores imediatos (liderança de linha, chefe de equipe).

AULA 2, PARTE 2

FILIPPE FONOFF



00:25 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INDICADORES DE CLIMA

É possível segmentar os indicadores de clima de diversas maneiras, como por exemplo:

- Comprometimento Organizacional
- Engajamento
- Suporte Organizacional
- Focos de Gestão, Estados Psicológicos e Satisfação com o Trabalho.

A seguir, conheça de maneira detalhada cada um desses indicadores.



01:38 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional é formado por três antecedentes:

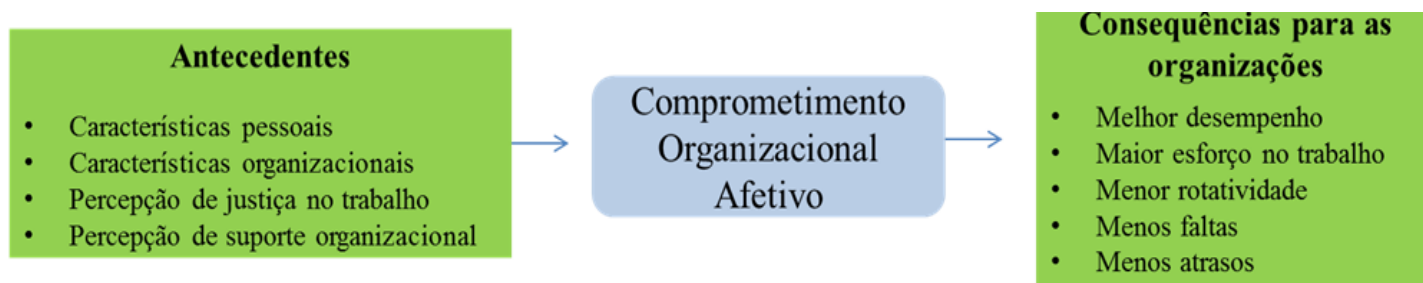
- Antecedentes pessoais
- Antecedentes do trabalho
- Antecedentes da organização

“Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem; aqueles com forte comprometimento instrumental (calculativo) permanecem porque eles precisam; e aqueles com forte comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados a ficar.”

Allen e Meyer (1990)

COMPROMETIMENTO AFETIVO

O Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) tem como principal foco a identificação do indivíduo com a organização e seus valores, a ponto de assumi-los como próprios. Pode ser medido por pesquisas de clima organizacional (quantitativas).



(SIQUEIRA; JÚNIOR, 2014, p. 334)

ENGAJAMENTO

O conceito de engajamento teve origem na década de 1990, com destaque para a obra de William Kahn (1990). Tem como base estudos sobre burnout, que evidenciavam os efeitos do estresse e do esgotamento físico e mental sobre o desempenho dos funcionários. Kahn trabalha os conceitos de engajamento e desengajamento no trabalho, que remetem a comportamentos que afetam o desempenho das pessoas durante a realização de suas tarefas, fazendo com que busquem se envolver completamente com o que lhes é solicitado ou deixem de assumir determinada iniciativa, a partir de três condições psicológicas:

- Significado do trabalho – propósito
- Segurança ao realizar a tarefa – integridade física
- Disponibilidade física e mental do funcionário para realizar o que foi solicitado – disposição

A partir dos estudos de Kahn (1990), o conceito tomou diversos rumos e ganhou definições bastante distintas. A maioria das definições aponta para a relação de dois aspectos para definir engajamento:

Esforço dos funcionários vs. Envolvimento com o trabalho e com a organização

“É muito importante manter o anonimato das pessoas para fazer a coleta do clima organizacional.”

- Filipe Fonoff



22:35 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COA X ENGAJAMENTO

Tanto o Comprometimento Organizacional Afetivo (COA) como o Engajamento se apoiam sobre o vínculo afetivo do funcionário com a empresa e com a sua estratégia. O engajamento, além do vínculo afetivo, visa medir o esforço dos funcionários.



24:20 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

SUORTE ORGANIZACIONAL PERCEBIDO (SOP)

O Suporte Organizacional Percebido (SOP) é um conceito criado por Eisenberger et al. (1986).

“Crenças globais criadas pelos empregados sobre o quanto a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar”

Avalia a disponibilidade de recursos e justiça para que os funcionários possam acessá-los e realizar seu trabalho, tanto em aspectos materiais (instalações, mobiliário, salário, treinamentos), quanto psicológicos (justiça na remuneração, coerência na atuação dos gestores).

Já a Reciprocidade Organizacional (SOP vs. COA) representa a relação entre o suporte organizacional percebido (SOP) e o comprometimento organizacional afetivo (COA). O nível de comprometimento organizacional é influenciado fortemente pelo suporte oferecido pela organização. Esta troca entre funcionários e organização foi definida por Goudner (1960) como a norma de reciprocidade organizacional.

AULA 2, PARTE 3

FILIPE FONOFF

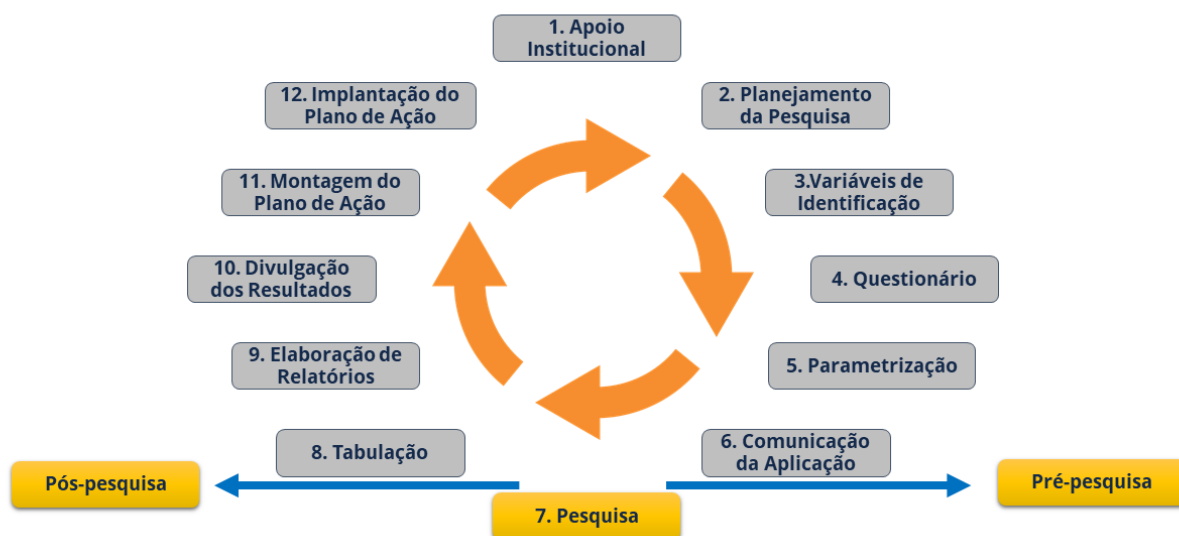
00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PROCESSO DE GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

O processo de gestão do clima organizacional é cíclico e composto por 12 etapas. A Pesquisa de Clima Organizacional é a etapa central. Além da pesquisa, outras ferramentas de RH podem ser usadas como fonte de dados para a gestão do clima - avaliação de desempenho, entrevista de desligamento, ouvidoria, reuniões diárias, entre outros.

Todos na empresa devem ser responsabilizados pelo clima organizacional: dirigentes, RH, gestores e funcionários.

Processo de Gestão do Clima organizacional



06:12 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PLANEJAMENTO DA PESQUISA

Quando aplicar a pesquisa?

Ao definir o período da aplicação é necessário verificar a melhor data para que não haja competição da pesquisa com outras ações por recursos financeiros e temporais. O objetivo desta análise é garantir que o resultado da pesquisa de clima reflita plenamente a percepção dos funcionários em um período considerado 'normal'

Distribuição de Responsabilidades

A distribuição de tarefas muda bastante a partir da decisão sobre como será realizada a pesquisa - internamente ou com algum dos apoios externos. Recomenda-se a construção de uma matriz de responsabilidades, segmentando as tarefas que serão realizadas.

13:57 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

As **Variáveis de Perfil** são utilizadas para segmentar os resultados da pesquisa e devem representar todos os públicos da empresa, em proporções equilibradas. Na pré-pesquisa deve-se utilizar o **questionário**. Para definição do questionário, deve-se levar em consideração a densidade de informações que se deseja trabalhar, o que irá se refletir no tamanho do questionário.

Para montar o **instrumento de coleta de dados** recomenda-se o uso de questionários que tenham entre 40 e 70 assertivas. Para facilitar a interpretação, as assertivas devem ser agrupadas em temas.

Com relação às **escalas**, é possível montar diferentes escalas para avaliar o questionário, a maioria em formato de uma escala de Likert. Importante utilizar apenas uma escala para avaliação. Além disso, defina como os dados obtidos pela escala utilizada serão transformados em **indicadores**.

26:30 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMUNICAÇÃO

O trabalho da comunicação é fundamental para garantir que os funcionários participem da pesquisa. É importante estimular a participação, porém sem obrigar. Veja algumas dicas importantes sobre o que todos precisam saber sobre a pesquisa:

- Anonimato: ninguém será identificado
- Qual a finalidade

- Qual o período da pesquisa e como acessar o sistema para responder/receber o questionário impresso
- Como tirar dúvidas

Na aula digital, o professor Filipe Fonoff ainda fala sobre o papel do RH, Dirigente e Gestores na comunicação, como montar a comunicação e quem são os facilitadores. Confira!



32:15 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

APLICAÇÃO DA PESQUISA

Para realizar a pesquisa, é importante verificar alguns elementos:

Últimos detalhes: Teste o sistema; Cheque a base de funcionários e de todas as variáveis de perfil; Garanta que todos tenham o questionário/senha em mãos e saibam como acessar a pesquisa.

Durante a pesquisa: Neste momento, os funcionários são os protagonistas. Os gestores e dirigentes devem estimular a participação. O RH deve acompanhar os parâmetros de sucesso.

Pós-pesquisa: Deve ser realizada a tabulação, elaboração de relatórios e divulgação dos resultados.

Continuidade: Deve ser feita uma montagem do plano de ação e sua implantação.

AULA 2, PARTE 4

FILIPE FONOFF

00:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

Todos na empresa deverão ser envolvidos de alguma forma no processo de gestão do clima organizacional. Cada agente tem diferentes papéis nas diferentes etapas do clima. Os agentes de clima são:

- Dirigentes
- RH
- Gestores
- Funcionários

Papéis e Responsabilidades no Processo

ETAPAS	PAPÉIS			
	DIRIGENTES	RECURSOS HUMANOS	GESTOR	PESSOAS
PRÉ-PESQUISA	<i>Sponsor</i>	Comunicador	Valorizador Comunicador	Participam
PESQUISA	<i>Sponsor</i>	Coordenador	Estimula com Neutralidade	Protagonista
PÓS-PESQUISA	<i>Sponsor</i>	Consultor e Facilitador	Protagonista Coordenador Debatedor	Protagonista Compartilha
CONTINUIDADE	<i>Sponsor</i>	Animador	Monitorador Sustentação	Participam

Níveis de Maturidade em Clima Organizacional

Papéis	DIRIGENTES	RH	GESTOR	PESSOAS
Níveis de Maturidade				
Eventuais	Ausentes	Gestão de Crise	Desobrigados	Balcão de Reclamações
Entrantes	Estimuladores	Principais Responsáveis	Aprendiz	Céticas "pagando para ver"
Integradas	Patrocinador Parte da Estratégia	Consultor Interno/ Facilitador	Principal Responsável	Responsabilidade Compartilhada
Burocratas	Ausentes	Tecnicista e processual	Muito discurso e pouca prática	Irônicas

O nosso papel, enquanto RH:

- Apresentar aos dirigentes a importância do seu envolvimento e patrocínio na iniciativa
- Buscar o envolvimento dos diferentes agentes em todas as etapas do ciclo de gestão do clima, apresentando as ações esperadas para que desempenhem o "papel ideal"
- Ser o facilitador durante todo o ciclo de gestão, auxiliando os demais agentes quando necessário e assumindo o papel de protagonista durante a pesquisa de clima
- Ser o "animador" do processo: comunicação e gestão das ações

O nosso papel, enquanto gestor:

- Valorizar a pesquisa e entender a importância do clima organizacional para sua equipe
- Análise e reflexão sobre os resultados da pesquisa de sua área: autoconhecimento
- Ser o protagonista durante a construção e implantação das ações que irão melhorar o clima e a produtividade de sua área



20:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para realizar a análise dos resultados, é importante ter uma referência externa. A comparação de dados deve ter o mesmo padrão de avaliação:

- Vieses de alta e de baixa
- Influência de elementos temporais e circunstanciais, como por exemplo: desemprego e pandemia.

Na aula digital, você poderá acompanhar as explicações do professor sobre este tema, além de conhecer tabelas e outros gráficos que ilustram melhor o exemplo. Confira!

AULA 2, PARTE 5

FILIPPE FONOFF



00:15 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste momento, o professor Filipe Fonoff explica como deve ser realizada a apresentação do resultado para cada grupo da empresa:

- **RH (quando a pesquisa é feita por uma consultoria externa)**

Apresentação completa dos resultados; Diagnóstico detalhado; Discussão das ações recomendadas.

- **Dirigentes**

Apresentação dos principais resultados; Reforçar a importância do patrocínio dos dirigentes na continuidade do ciclo para elevar as chances de sucesso do processo; Momento de definição das faixas de classificação para análise dos resultados; Validar ações.

- **Gestores**

Apresentação dos resultados gerais; Maior foco nos resultados de sua área; Evitar mostrar resultados de um gestor para o outro; Orientar o gestor sobre seu papel para a continuidade do ciclo.

- **Funcionários (canais institucionais)**

Comunicação de resultados positivos ou informações não críticas.

- **Funcionários (entregue pelo gestor)**

Iniciar mostrando índices gerais da área e os pontos positivos; Colher percepções do time sobre o processo da pesquisa; Abordar pontos críticos como oportunidades de melhoria; Incentivar a interpretação dos resultados pelo time; Pedir exemplos de situações, evidências; Iniciar o desenvolvimento do plano de ação - envolver o time na construção das ações e atribuição de responsáveis (legitimidade).

11:45 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

GRUPOS FOCAIS

Os grupos focais são utilizados quando há necessidade de coletar mais informações após a pesquisa, como por exemplo, quando os resultados inconclusivos, há identificação de falhas no processo de coleta de dados ou apuração de resultados muito baixos, especialmente nos indicadores de liderança.

13:13 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

AÇÕES

As ações podem ser locais ou corporativas.

Alçada de Decisão



Para definir as ações locais, é importante:

- Definir quais assertivas serão foco de atuação, prioridades.
- Considerar as assertivas que estão na alçada local
- Envolver equipe no processo - ajuda a legitimar as ações propostas



23:20 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

VALIDAÇÃO DOS PLANOS

A avaliação da efetividade das ações de RH devem ter:

- Prazo definido
- Orçamento factível
- Alinhamento com as diretrizes estratégicas
- Mão de obra disponível
- Escopo consistente e exequível
- Atribuição de Resultados esperados
- Alçada correta



25:58 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

LIDERANÇA

Veja algumas ações de sensibilização da liderança:

Montagem de roadshows para apresentar a pesquisa e papel aos gestores antes da pesquisa:

Prezar pela qualidade da informação no processo de coleta – não influenciar

Papel do gestor no processo – principal responsável pelo clima e promotor da responsabilidade compartilhada

Indicadores críticos devem ser tratados como oportunidades

Orientar o pós-pesquisa e continuidade (formulação das ações e implementação)

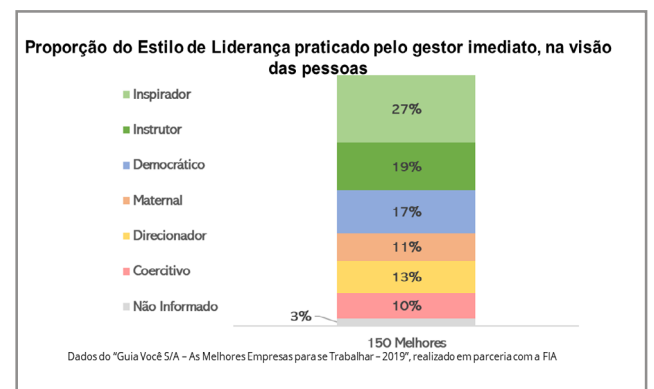


30:23 | GRÁFICOS

ESTILOS DE LIDERANÇA

O estilo de um líder não depende só de sua personalidade. Ele pode ser aprendido e deve estar de acordo com o momento do negócio.

O ideal é não ter um estilo único de gestão, mas dominar diversos estilos de liderança e conseguir acionar cada um deles conforme o contexto. Veja na aula digital os gráficos e tabelas que o professor Filipe Fonoff apresenta sobre o tema.



AULA 2, PARTE 6

ANDRÉ LUIZ FISCHER



01:11 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

METAS

A associação de metas ao processo depende de um processo maduro e de uma cultura de gestão de clima bastante desenvolvida - Nível de Maturidade das Integradas.

As metas podem estar associadas a:

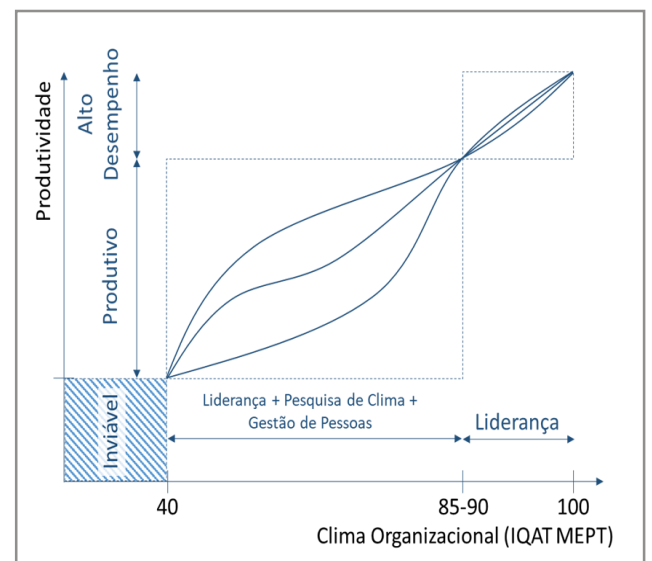
- Proporção de participação
- Índices de clima organizacional: geral, por temas e/ou assertivas
- Desenvolvimento e implantação dos planos de ação



03:20 | GRÁFICOS

METAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Na aula digital, o professor Filipe Fonoff apresenta gráficos e tabelas que mostram a relação entre produtividade e clima organizacional. Acompanhe!





12:00 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

COMPOSIÇÃO DAS METAS

Para o primeiro ciclo de clima organizacional, utilizar principalmente:

- Índice de participação
- Índice de clima organizacional geral
- Sucesso na implantação dos planos de ação

A partir do segundo ciclo, a meta deverá considerar a evolução do indicador de um ciclo para o outro.

Podem ter um peso maior também as assertivas ou temas dos planos de ação, principalmente quando houver um indicador de negócio associado.



13:40 | CHECKPOINT DE APRENDIZAGEM

RESULTADO

Para tornar a utilização de metas um processo maduro, que permita verificar a efetividade das ações relacionadas ao clima organizacional, recomenda-se associar dados históricos de clima com indicadores de desempenho da organização

São exemplos:

- Rentabilidade
- Performance operacional (EBITDA)
- Produtividade
- Resistência / adesão aos movimentos de mudança



16:30 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“Organizações que se organizam melhor e conseguem prover ambientes de trabalho de melhor qualidade tem a chance de auferir resultados mais interessantes.”

- Filipe Fonoff



32:12 | CITAÇÃO IMPORTANTE

“O que a gente precisa de verdade é coletar informação com qualidade, o processo precisa ser muito bom para que a gente possa ter informação de qualidade e, principalmente, para que cada agente assuma o seu papel neste processo.”

- Filipe Fonoff

CURADORIA

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- GGARWAL-GUPTA, M.; VOHRA, N. Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediatonal Influence of Psychological Well-Being. *Journal of Business and Management*. vol. 16, n. 2, p. 105-124, 2010.
- ALLEN, N.J.; MEYER, J.P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. n. 63, p. 1-18, 1990.
- EISENBERGER, R. et al. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. Vol.71, n.3, p.500-507, 1986.
- ISCHER, A. L. As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos. In: CLADEA, 1996.
- GOULDNER, A.W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Reviv*. Vol. 25, n. 2, p. 161-178, 1960.
- HE, Y.; LAI, H.K.; LU,Y. Linking organizational support to employee commitment: evidence from hotel industry of China. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 22, no. 1, p. 197-217, Janeiro 2011.
- KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. Vol. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.
- LUZ, R. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- MARTINS, V.; COSTA, L.V.; SIQUEIRA, M.M.M. O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE*. Vol. 6, n. 2, p. 1-13, 2015.
- MOREIRA, E.G. *Clima Organizacional*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.
- NAKATA, L.E. et al. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. *Gestão Contemporânea*. Porto Alegre, ano 6, n. 6, p. 45-68, 2009.
- PUENTE-PALACIOS, K.; MARTINS, M.C.F. *Gestão do clima organizacional*. In: BORGES, L.O.; MOURÃO, L. (Orgs.) *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.
- SCHNEIDER, B. (org.) *Organizational Climate and Culture*. 1ª edição. São Francisco, EUA, Jossey-Bass: 1990.
- SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- VELOSO, E.F.R. et al. *Pesquisas de Clima Organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados*. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. *Anais do XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, 2007.

ESTUDO DE CASO

O correto envolvimento de dirigentes, RH, gestores e demais funcionários no processo de gestão do clima é essencial para que se possa atingir os resultados desejados com a pesquisa de clima. Quando isso acontece, a empresa consegue fazer com que todos se sintam corresponsáveis pela melhoria do clima organizacional, distribuindo as responsabilidades à medida que se avança nas diferentes etapas do ciclo de gestão do clima.

O nível de envolvimento dos diferentes agentes no processo de gestão pode variar bastante de empresa para empresa e, até mesmo, dentro das diferentes áreas de uma mesma organização. Essas diferenças permitem que as empresas e áreas sejam classificadas em diferentes estágios de maturidade de gestão do clima organizacional: eventuais, entrantes, integradas e burocratas.

Iniciamos na última aula a leitura de quatro diferentes casos que descrevem o processo e a gestão do clima organizacional em empresas que se classificam nos diferentes estágios de maturidade. A partir da leitura do caso:

1. Identifique qual estágio de maturidade estava representado na empresa analisada pelo seu grupo eventuais, entrantes, integradas e burocratas;
2. Aponte características observadas no caso que evidenciem esse estágio, identificando o papel exercido por cada um dos agentes:
 - a) dirigentes
 - b) RH
 - c) gestores
 - d) funcionários
3. Reflita sobre o estágio de maturidade em que se encontra a empresa em que você trabalha. Os dirigentes, as áreas e as pessoas estão no mesmo patamar?



CASO 1

Níveis de maturidade em Clima Organizacional



CASO 2

Clima de escola ou escola de clima?



CASO 3

Clima Organizacional em um Escritório de Advocacia



CASO 4

Nova Planta da Fábrica de Chocolates



CASO 5

Pesquisa de Clima em um Hotel

Fi ONLINE