

FIA ONLINE

AMPLIE SEU MUNDO

 UOL edtech



FIA ONLINE

GESTÃO DE PESSOAS – Clima Organizacional Comprometimento e Engajamento

UOL edtech

Professor Dr. André Fischer

Professor Filipe Fonoff

GESTÃO DE PESSOAS – Clima Organizacional

Comprometimento e Engajamento

ESTRUTURA DA DISCIPLINA

Tema 1 – Gestão Estratégica de RH, o papel da liderança e do profissional especializado – *professor Dr. André Fischer*

Tema 2 – Clima Organizacional e seus componentes: satisfação, motivação, comprometimento e engajamento – *professor Filipe Fonoff*

Tema 3 – Clima Organizacional, pesquisa e gestão – *professor Filipe Fonoff*

Tema 1 – Gestão Estratégica de RH, o papel da liderança e do profissional especializado — *professor Dr. André Fischer*

Tema 1 – Gestão Estratégica de RH, o papel da liderança e do profissional especializado – *professor Dr. André Fischer*

objetivos

TEÓRICO

- *Reconhecer os principais conceitos e teorias sobre o papel da liderança e dos profissionais na Gestão de Pessoas*

PROFISSIONAL

- *Referências para avaliar, decidir e fazer diferença na Gestão de Recursos Humanos e do Clima Organizacional*

agenda

1. OBJETIVO
PRINCIPAL DE RH

2. O QUE É GERH

3. OS MODELOS DE
GESTÃO DE PESSOAS

4. COMO IDENTIFICAR
TIPOS DE MODELOS
DE GESTÃO DE
PESSOAS

5. COMO MUDAM OS
PAPÉIS DOS ATORES
NOS MGPS

POR QUE ESTA AMBIGUIDADE???



STRAT
FUTURE

SHRM Benefits

Fair Valuation of Human Capital

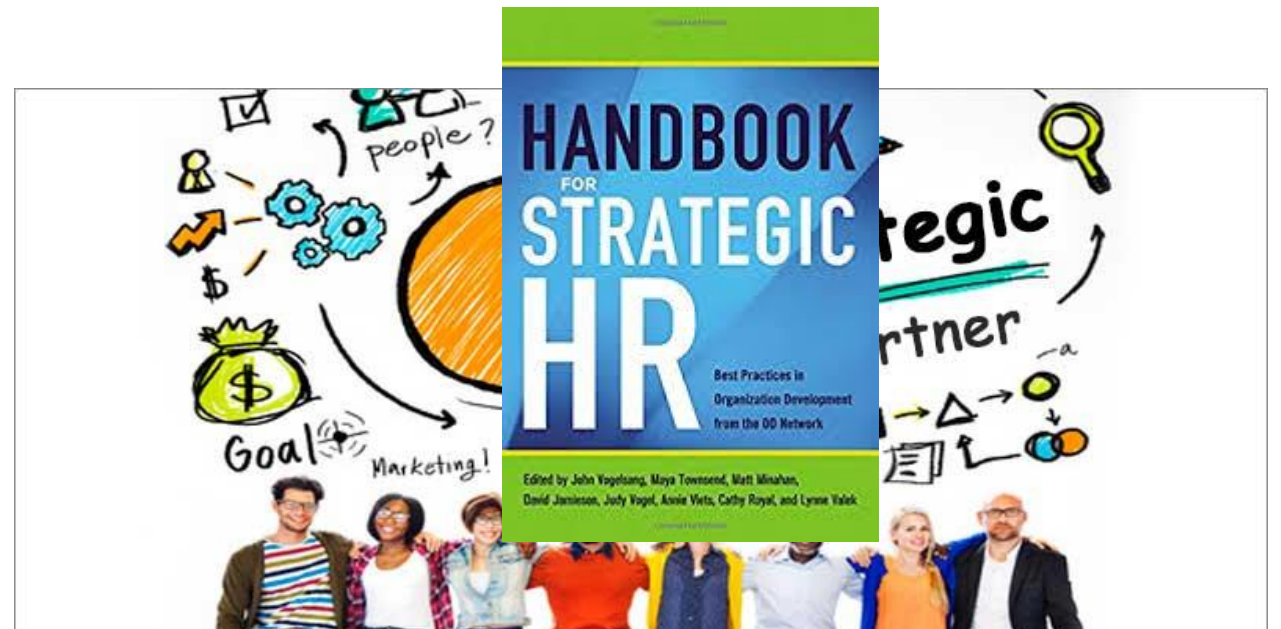
Strategic HR Planning

HR Processes Redesign

HR Outsourcing

Consistent Management

Strategic Human
Resources
Management



POR QUE ESTA AMBIGUIDADE???



POR QUE ESTA AMBIGUIDADE???

- RH LIDA COM OBJETIVOS CONTRADITÓRIOS

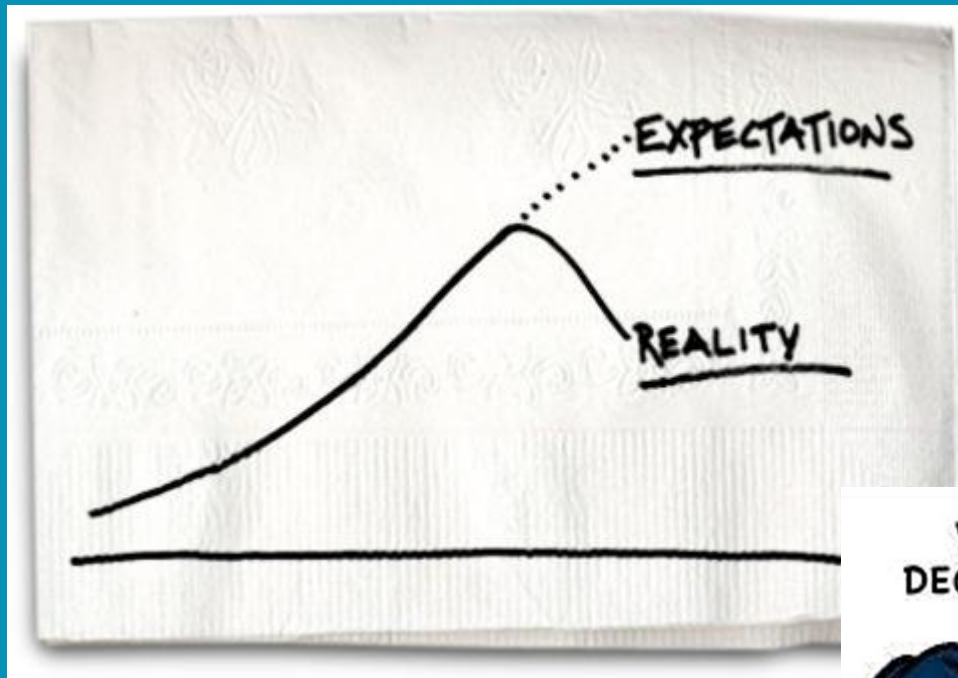
OBJETIVOS E TENSÕES DE RH



Boxal e Purcell, 2011

POR QUE ESTA AMBIGUIDADE???

- RH LIDA COM OBJETIVOS CONTRADITÓRIOS
- RH LIDA COM EXPECTATIVAS CONFLITANTES

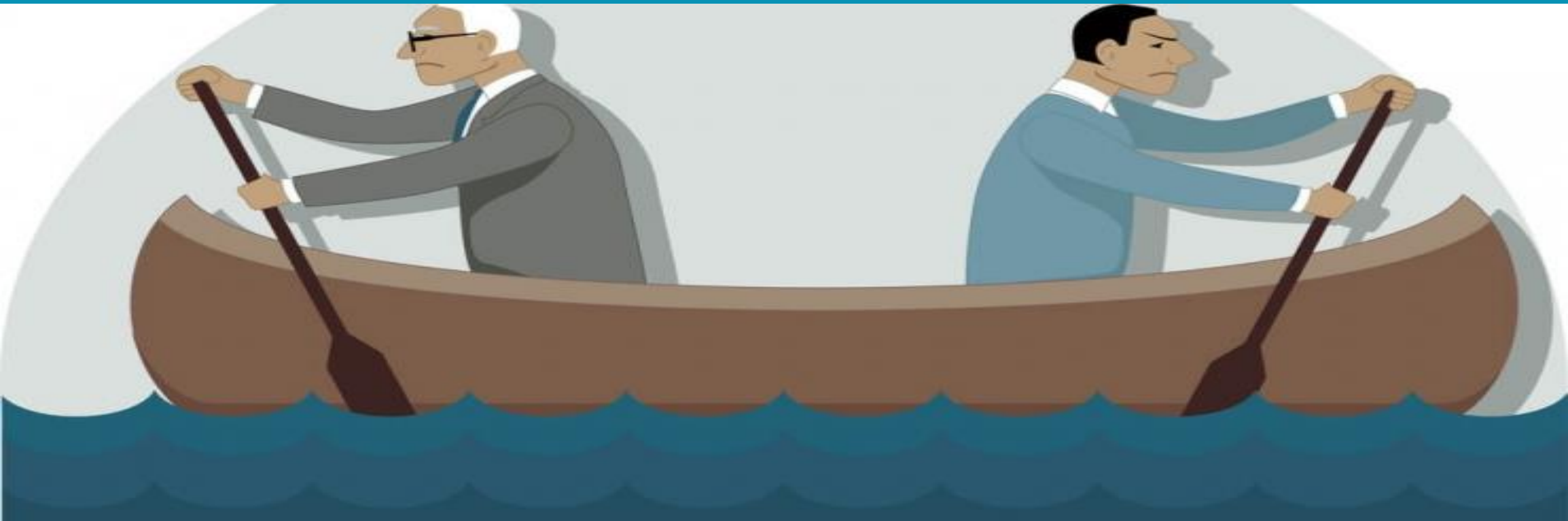


A hand-drawn equation on a white napkin: $S = R - E$. The letters are large and bold. Below 'S' is the word 'SATISFAÇÃO'. Below 'R' is 'RESULTADO'. Below 'E' is 'EXPECTATIVA'. There are several mathematical notes around the equation: $\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}$ at the top, $\sum \frac{U_2 N_2}{4} = p(x)$ at the top right, $(\frac{1}{n}) \cdot (\frac{2}{n}) = ?$ in the middle, and $\frac{5 \cdot 2 = 4}{29}$ at the bottom right.



POR QUE ESTA AMBIGUIDADE???

- RH LIDA COM OBJETIVOS CONTRADITÓRIOS
- RH LIDA COM EXPECTATIVAS CONFLITANTES
- RH LIDA COM RELAÇÕES CONFLITANTES



POR QUE ESTA AMBIGUIDADE???

- RH LIDA COM OBJETIVOS CONTRADITÓRIOS
- RH LIDA COM EXPECTATIVAS CONFLITANTES
- RH LIDA COM RELAÇÕES CONFLITANTES
- RH LIDA COM UM RECURSO POUCO PREVISÍVEL



GENTE



POR QUE ESTA AMBIGUIDADE???

- RH LIDA COM INTERESSES CONFLITANTES
- RH LIDA COM EXPECTATIVAS CONFLITANTES
- RH LIDA COM RELAÇÕES CONFLITANTES
- RH LIDA COM UM RECURSO POUCO PREVISÍVEL
- RH DEPENDE DA ATUAÇÃO DE OUTROS AGENTES ORGANIZACIONAIS

COMUNIDADE DE RH



A PRINCIPAL DIFICULDADE...

PAPEL DOS PRINCIPAIS ATORES



O MESMO ENTENDIMENTO SOBRE:

- QUAL É O PAPEL DE CADA UM DOS AGENTES?



O QUE DEPENDE DE...

PRINCIPAIS ATORES



O MESMO ENTENDIMENTO SOBRE:

- O QUE É EXATAMENTE A GESTÃO DE PESSOAS?
- QUAL É SUA MISSÃO?
- SOBRE O QUE INCIDE A SUA AÇÃO?
- QUAL A PROPOSTA DE VALOR DE RH PARA A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO?

VAMOS DISCUTIR PARA QUE SERVE O RH?

QUAL A PRINCIPAL MISSÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO?

(um minuto para pensar, no máximo três palavras)

PRINCIPAL MISSÃO DE RH: GARANTIR COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COERENTE COM A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

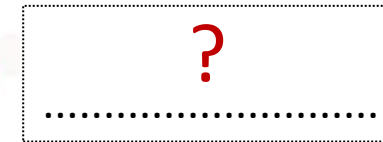
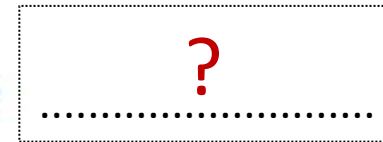
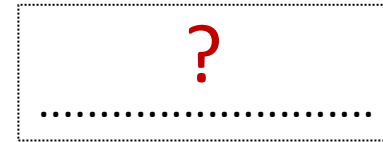


A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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

ESTRATÉGIA

COMPORTAMENTO



ESTRATÉGIAS

- Inovação Digital
- Inovação em Produtos
- Padronização
- Agilidade e Qualidade
- Atendimento Personalizado
- Excelência na Especialidade

Qual é o posicionamento estratégico?

A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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

ESTRATÉGIA

COMPORTAMENTO



- Inovação em Produtos



ALBERT EINSTEIN



ESTRATÉGIAS

- Inovação Digital
- Inovação em Produtos
- Padronização
- Agilidade e Qualidade
- Atendimento Personalizado
- Excelência na Especialidade

A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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

ESTRATÉGIA

COMPORTAMENTO

3M

- Inovação em Produtos



- Padronização
- Agilidade e Qualidade



ALBERT EINSTEIN

Google

ESTRATÉGIAS

- Inovação Digital
- Inovação em Produtos
- Padronização
- Agilidade e Qualidade
- Atendimento Personalizado
- Excelência na Especialidade

A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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

ESTRATÉGIA

COMPORTAMENTO

3M

- Inovação em Produtos



- Padronização
- Agilidade e Qualidade



ALBERT EINSTEIN

- Atendimento Personalizado
- Excelência na Especialidade

Google

ESTRATÉGIAS

- Inovação Digital
- Inovação em Produtos
- Padronização
- Agilidade e Qualidade
- Atendimento Personalizado
- Excelência na Especialidade

A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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

ESTRATÉGIA

COMPORTAMENTO



- Inovação em Produtos



- Padronização
- Agilidade e Qualidade



- Atendimento Personalizado
- Excelência na Especialidade



- Inovação Digital

ESTRATÉGIAS

- Inovação Digital
- Inovação em Produtos
- Padronização
- Agilidade e Qualidade
- Atendimento Personalizado
- Excelência na Especialidade

A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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



A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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

COMPETÊNCIAS

- CRIATIVIDADE
- CUIDADO
- DISCIPLINA
- EXPERTISE
- ATUALIZAÇÃO
- *FAST LEARNER*
- AUTONOMIA
- QUALIDADE



COMPETÊNCIAS

ORGANIZACIONAIS

- Inovação em Produtos
- Padronização
- Agilidade e Qualidade
- Atendimento Personalizado
- Excelência na Especialidade
- Inovação Digital

HUMANAS

- **CRIATIVIDADE**
- **EXPERTISE**

A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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

COMPETÊNCIAS

- CRIATIVIDADE
- CUIDADO
- DISCIPLINA
- EXPERTISE
- ATUALIZAÇÃO
- *FAST LEARNER*
- AUTONOMIA
- QUALIDADE



COMPETÊNCIAS

ORGANIZACIONAIS

- Inovação em Produtos
- Padronização
- Agilidade e Qualidade
- Atendimento Personalizado
- Excelência na Especialidade
- Inovação Digital

HUMANAS

- **CRIATIVIDADE**
- **EXPERTISE**
- **DISCIPLINA**
- **QUALIDADE**

A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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

COMPETÊNCIAS

- CRIATIVIDADE
- CUIDADO
- DISCIPLINA
- EXPERTISE
- ATUALIZAÇÃO
- *FAST LEARNER*
- AUTONOMIA
- QUALIDADE



COMPETÊNCIAS

ORGANIZACIONAIS

- Inovação em Produtos
- Padronização
- Agilidade e Qualidade
- Atendimento Personalizado
- Excelência na Especialidade
- Inovação Digital

HUMANAS

- **CRIATIVIDADE**
- **EXPERTISE**
- **DISCIPLINA**
- **QUALIDADE**
- **EXPERTISE**
- **CUIDADO**
- **ATUALIZAÇÃO**
- **QUALIDADE**

A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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

COMPETÊNCIAS

ESTRATÉGIA

COMPORTAMENTO



COMPETÊNCIAS

ORGANIZACIONAIS

HUMANAS

- Inovação em Produtos
- Padronização
- Agilidade e Qualidade
- Atendimento Personalizado
- Excelência na Especialidade
- Inovação Digital

- CRIATIVIDADE
- EXPERTISE
- DISCIPLINA
- QUALIDADE
- EXPERTISE
- CUIDADO
- ATUALIZAÇÃO
- QUALIDADE
- CRIATIVIDADE
- ATUALIZAÇÃO
- FAST LEARNER

A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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

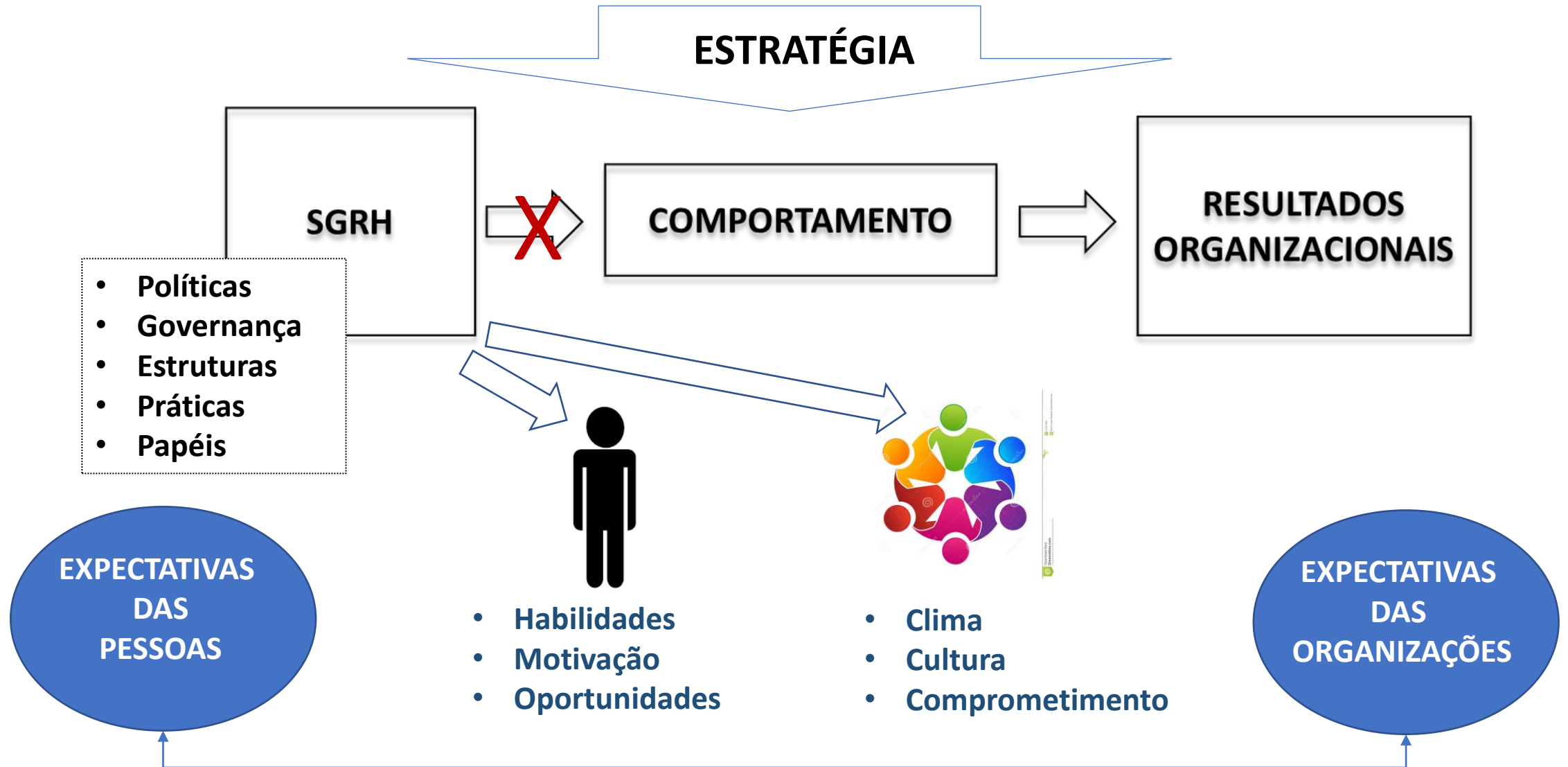


**COMO INTERFERIR/
ORIENTAR/ESTIMULAR/INIBIR/GARANTIR
CONDIÇÕES PARA O COMPORTAMENTO?**



A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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



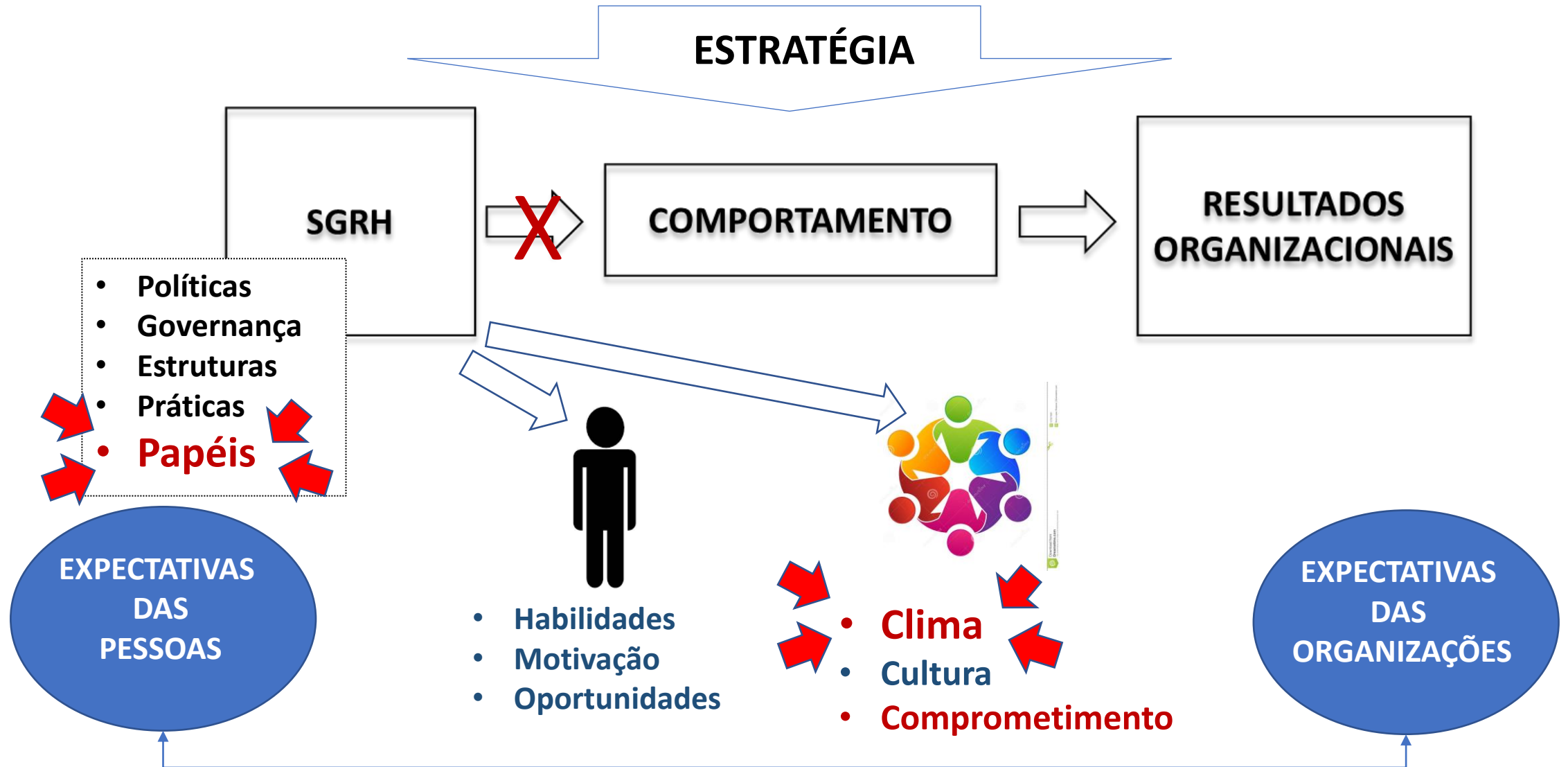
MODELOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH UMA DEFINIÇÃO

“A Gestão Estratégica de RH consiste em um 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)

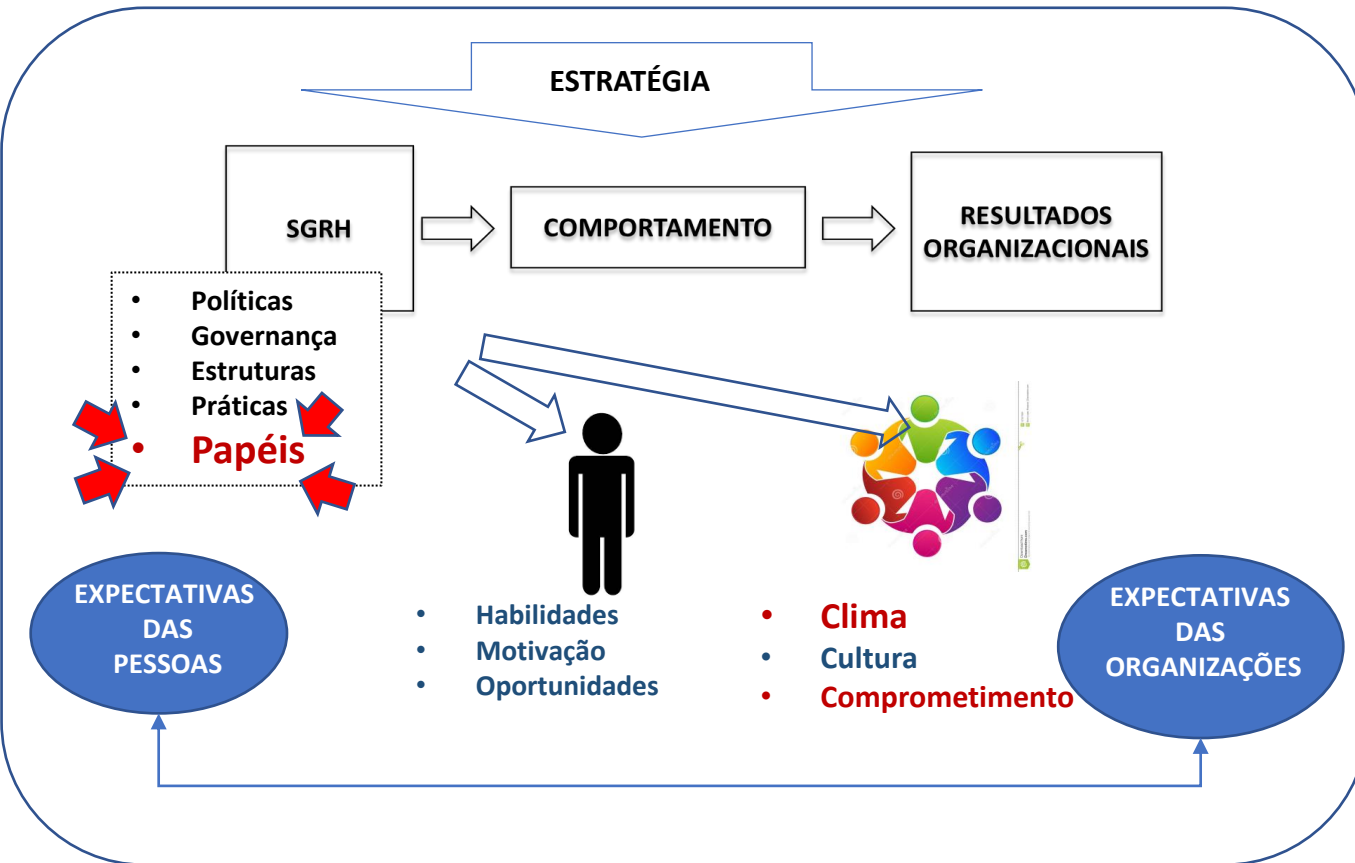
A AÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

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

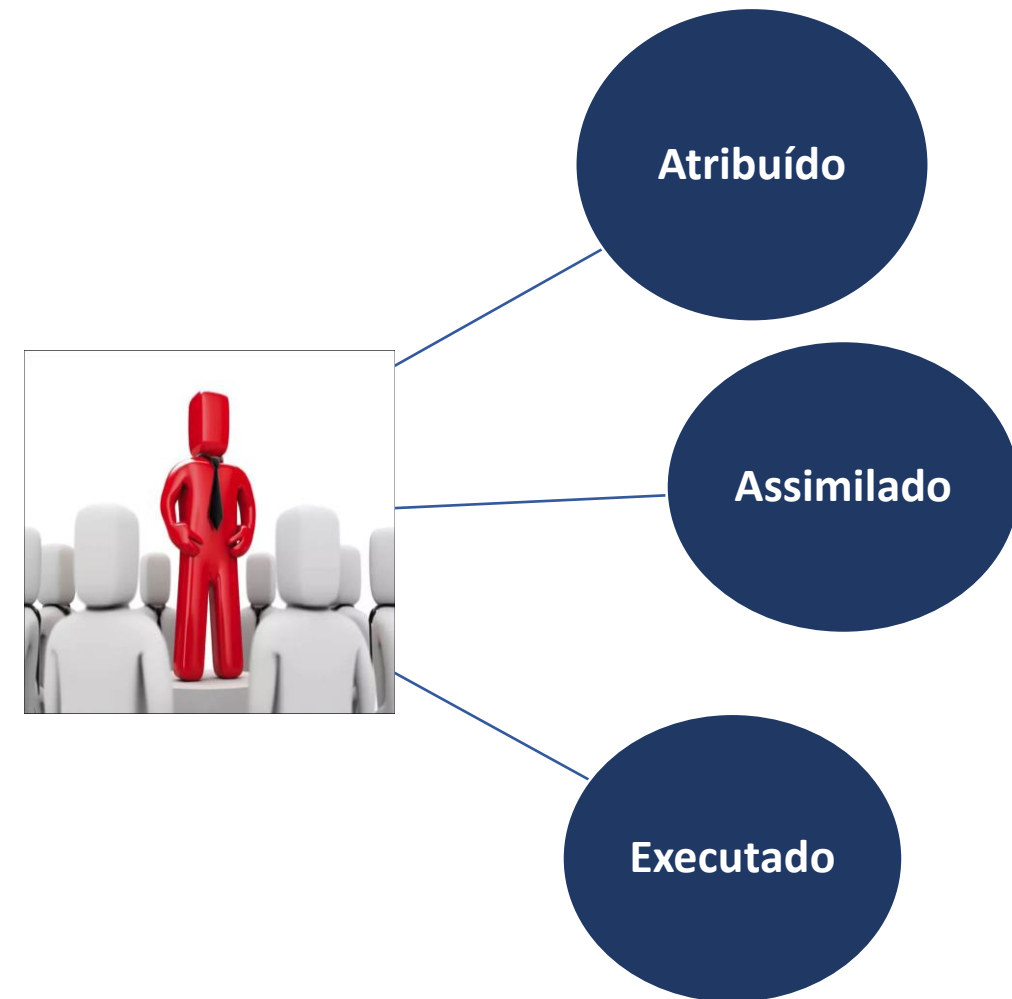


O QUE SÃO PAPÉIS

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



CONFLITOS DE PAPÉIS



ATIVIDADE EM GRUPO

VAMOS DISCUTIR PARA QUE SERVE O PROFISSIONAL DE RH E O GESTOR DE LINHA NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH?

Dois minutos para você completar as frases:

- ✓ *O principal papel do gestor de linha na Gestão Estratégica de Pessoas é:
..... (máximo três palavras)*

- ✓ *O principal papel do profissional de RH na Gestão Estratégica de Pessoas é:
..... (máximo três palavras)*

MODELOS (CONFIGURAÇÕES OU SISTEMAS) DE GESTÃO DE PESSOAS GERAÇÕES E EXPECTATIVAS

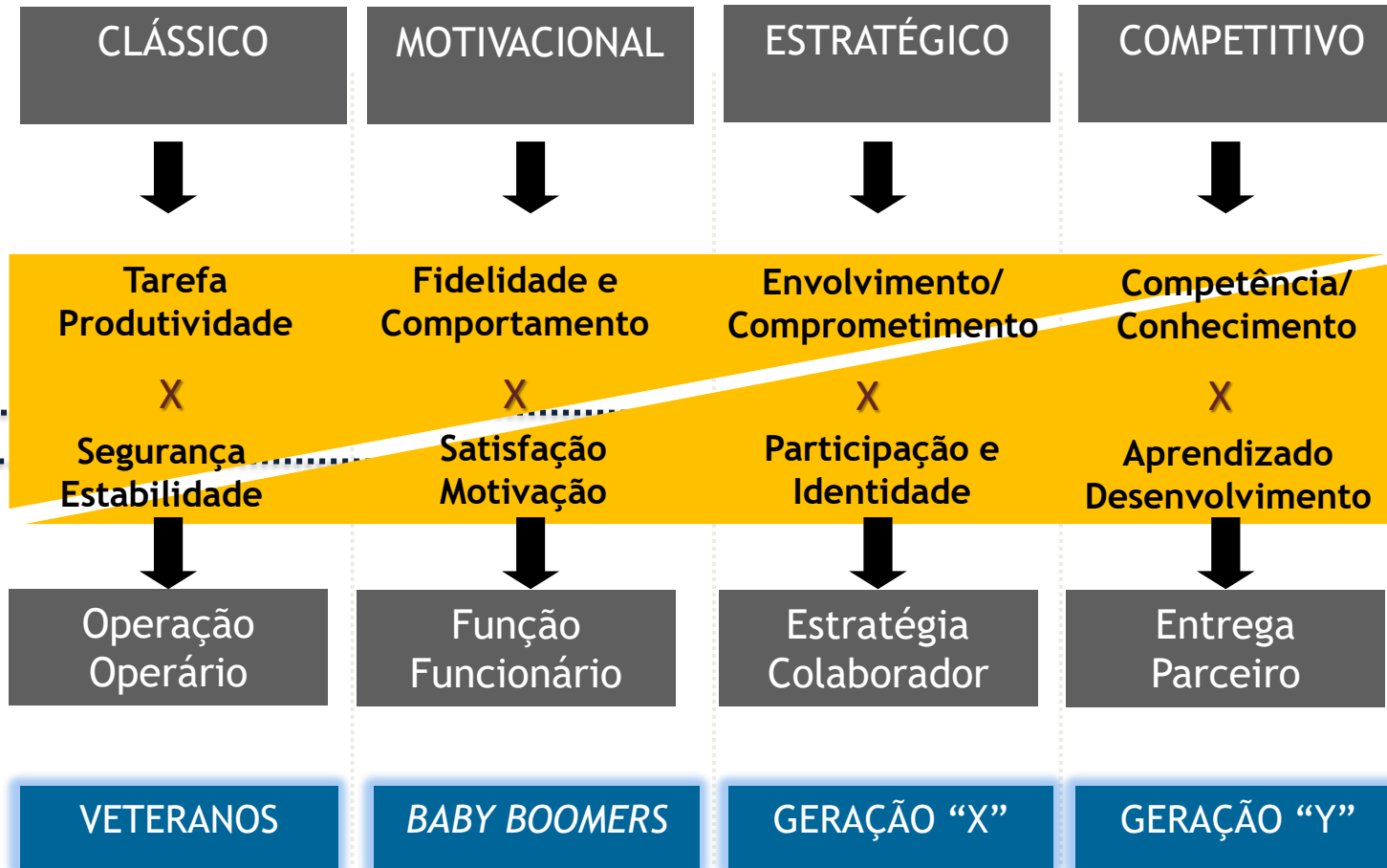
Mudanças nos negócios/ nas pessoas/ na teoria e na prática de RH

CONTROLE

Contrato psicológico

Nomenclatura

Gerações

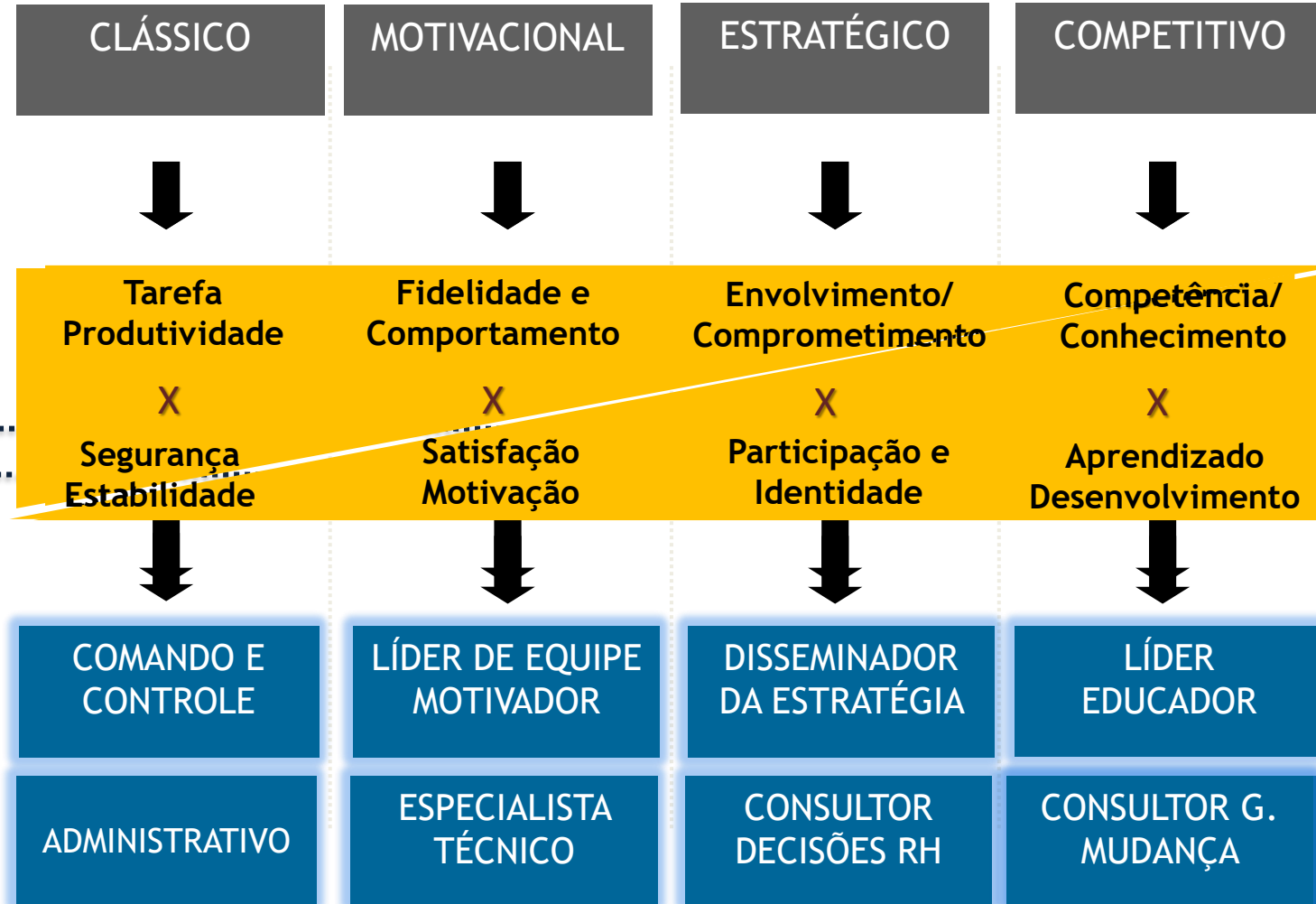


COMPROMETIMENTO

MODELOS (CONFIGURAÇÕES OU SISTEMAS) DE GESTÃO DE PESSOAS

PAPEL DO GESTOR E DO PROFISSIONAL DE RH

Mudanças nos negócios/nas pessoas/na teoria e na prática de RH



CONTROLE

Contrato Psicológico

Papel do Gestor

Papel do Profissional de RH

COMPROMETIMENTO

COMPETÊNCIAS DO GESTOR E DO PROFISSIONAL DE RH NOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

CONTROLE

Competências
do
Gestor

Competências
do
Profissional
de RH

ESTRATÉGICO



DISSEMINADOR
DA ESTRATÉGIA

COMPETITIVO



LÍDER
EDUCADOR

- *“Empoderar”*
- *Tolerância ao erro*
- *Empatia*
- *Experimentação*
- *“Coach”*
- *Exemplo*
- *Conhecimento RH*
- *Confiança*

CONSULTOR
DECISÕES RH

CONSULTOR
GESTÃO DA
MUDANÇA

- *Conhecimento Negócio*
- *Confiança*
- *Conhecimento RH*
- *Confiança*
- *Empatia*
- *“Coach” (dos gestores)*
- *Lidar c/ ambiguidade*
- *Tolerância à incerteza*

COMPROMETIMENTO

Tema 1 – Gestão Estratégica de RH, o papel da liderança e do profissional de RH – *professor Dr. André Fischer*

A PRINCIPAL DIFICULDADE...

PAPEL DOS PRINCIPAIS ATORES



O MESMO ENTENDIMENTO SOBRE:

- QUAL É O PAPEL DE CADA UM DOS AGENTES?



Para pensar em casa:

Quais competências os líderes e os profissionais de RH da sua empresa devem desenvolver para tornar a gestão de pessoas realmente estratégica?



Professor Livre-Docente da FEA-USP, onde ministra cursos de graduação e pós-graduação, com mestrado em Ciências Sociais e doutorado em Administração de Empresas pela FEA-USP. Supervisor de projetos de pesquisa e consultoria da FIA. Coordenador dos cursos MBA Recursos Humanos 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, gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

OBRIGADO!!!

