

Administração de Recursos Humanos II

**Docente Responsável:
Adriana Caldana**

**Professor Sênior:
Gilberto Shinyashiki**

**Bolsista PAE:
Nayele Macini**

ACORDOS INICIAIS



Avaliações, Participação

- As aulas terão atividades que envolvem leitura prévia (Grupo responsável pelo tema + Aluno sorteado).
- Provas e trabalhos:
 - ✓ P1: 20%
 - ✓ Seminário e participação: 20%
 - ✓ Trabalho Prático: 20%
 - ✓ P2: 40%
- Requisitos:
 - ✓ 70% de presença = até 8 faltas
 - ✓ Participação em sala – além da participação contributiva aos trabalhos, ponto de assiduidade.

Administração de Recursos Humanos II

▪ Objetivos

- ✓ Visão integrada da gestão de pessoas nas organizações em um ambiente competitivo.
- ✓ Análise da interação entre as políticas e práticas de RH e os planos estratégicos da empresa, deve ser realizada na perspectiva do empregado e da administração, utilizando tanto a teoria como a prática para melhorar a compreensão.
- ✓ As políticas que serão objetivos desse curso são compensação, carreira e competências.

Unidades da disciplina

- EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RH
- SISTEMAS DE COMPENSAÇÃO E BENEFÍCIOS
 - ✓ Perspectiva estratégica
 - ✓ Alinhamento interno
 - ✓ Componentes do sistema de compensação
 - ✓ Gestão de Desempenho
 - ✓ Indicadores de Desempenho
 - ✓ Avaliação de Cargos
 - ✓ Métodos não quantitativos de avaliação
 - ✓ Métodos quantitativos de avaliação
 - ✓ Pesquisa Salarial
 - ✓ Estrutura Salarial
 - ✓ Remuneração Variável
 - ✓ Participação em Lucros e Resultados
 - ✓ Sindicato e Remuneração

Unidades da disciplina (Continuação)

- **BENEFÍCIOS**
 - ✓ Políticas de Benefícios

- **CARREIRAS**
 - ✓ Planejamento de Carreira
 - ✓ Enfoque Individual – Conceito de Ancoras
 - ✓ Enfoque Organizacional

- **TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS**

Objetivos da aprendizagem

- É esperado que, ao fim da unidade, os alunos tenham adquirido competências para:
 - ✓ Identificar a relação do sistema de compensação com as estratégias das empresas e sua operacionalização;
 - ✓ Desenhar um sistema de compensação;
 - ✓ Analisar os conceitos e práticas de gestão de carreiras,
 - ✓ Analisar as tendências da gestão de recursos humanos;
 - ✓ Preparar apresentações efetivas para relatar temas de RH, e
 - ✓ Desenvolver habilidades de análise e pensamento crítico.

Leituras mínimas para atender ao programa

- Livro texto: Dutra et al (2017) OU Bohlander & Snell (2015);
- Textos de Apoio:
 - ✓ **Texto 1 - Herzberg, F.** One more time: How do you motivate employees, HBR, 2002
 - ✓ **Texto 2 - Giancola, F. L.** Examining the Job Itself as a Source of Employee Motivation, 2010.
 - ✓ **Texto 3 - HayGroup.** Next Generation HR - Connecting strategy, people and work, 2012
 - ✓ **Texto 4 – Schuler; Jackson.** Linking competitive strategies with HRM, 1987
 - ✓ **Texto 5 – Total Rewards Model - A Framework for Strategies to Attract, Motivate and Retain Employees.** WorldatWork, 2011
 - ✓ **Texto 6 – Scott; McMullen; Shields.** Alignment of Business Strategies, Organization Structures and Reward Programs , WorldatWork, 2009.

Leituras mínimas para atender ao programa (Cont.)

- ✓ **Texto 7 – Ledford, Jr, G.E.**^[L]_[SEP]; **Heneman III, H.G** . SkillBased Pay. Society for Human Resource Management (SHRM) , 2011.
- ✓ **Texto 8 – Giancola,F.L.** Skill-Based Pay: Fad or Classic?, Compensation & Benefits Review, 2011.
- ✓ **Texto 9 – Posthurna, R.A.; Champion, M.A.** Twenty Best Practices for Just Employee Performance Reviews : Employers can use a model to achieve performance reviews that increase employee satisfaction, reduce the likelihood of litigation and boost motivation. Compensation & Benefits Review, Jan 25, 2008
- ✓ **Texto 10 – Ledford, Jr, G.E.**^[L]_[SEP]; **Benson, G.S.,Lawler III, E.E.** A study of Cutting-Edge Performance Management Practices. **WorldatWork**, 2016.

Leituras mínimas para atender ao programa (Cont.)

- ✓ **Texto 11** – **Buckingham, M.; Goodal, A.** Reinventing Performance Management. **HBR, 2015.**
- ✓ **Texto 12** – **Kohn, A.** Porque os planos de incentivo não funcionam, **RAE Executiva, 1995.**
- ✓ **Texto 13** – **Jeffrey Pfeffer; Robert I Sutton.** What's Wrong with Pay-for-Performance, [L] [SEP] **Industrial Management; Mar/Apr 2006.**
- ✓ **Texto 14** – Work on your winning strategy It's time for variable pay to deliver the best returns, **HayGroup, 2010.**
- ✓ **Texto 15** – **Francisco S. Homem de Mello.** A perigosa relação entre metas e remuneração. <http://culture.rocks/blog/a-perigosa-relacao-entre-metas-e-remuneracao>
- ✓ **Texto 16** – Global Human Capital Trends 2016

Dinâmica Inicial



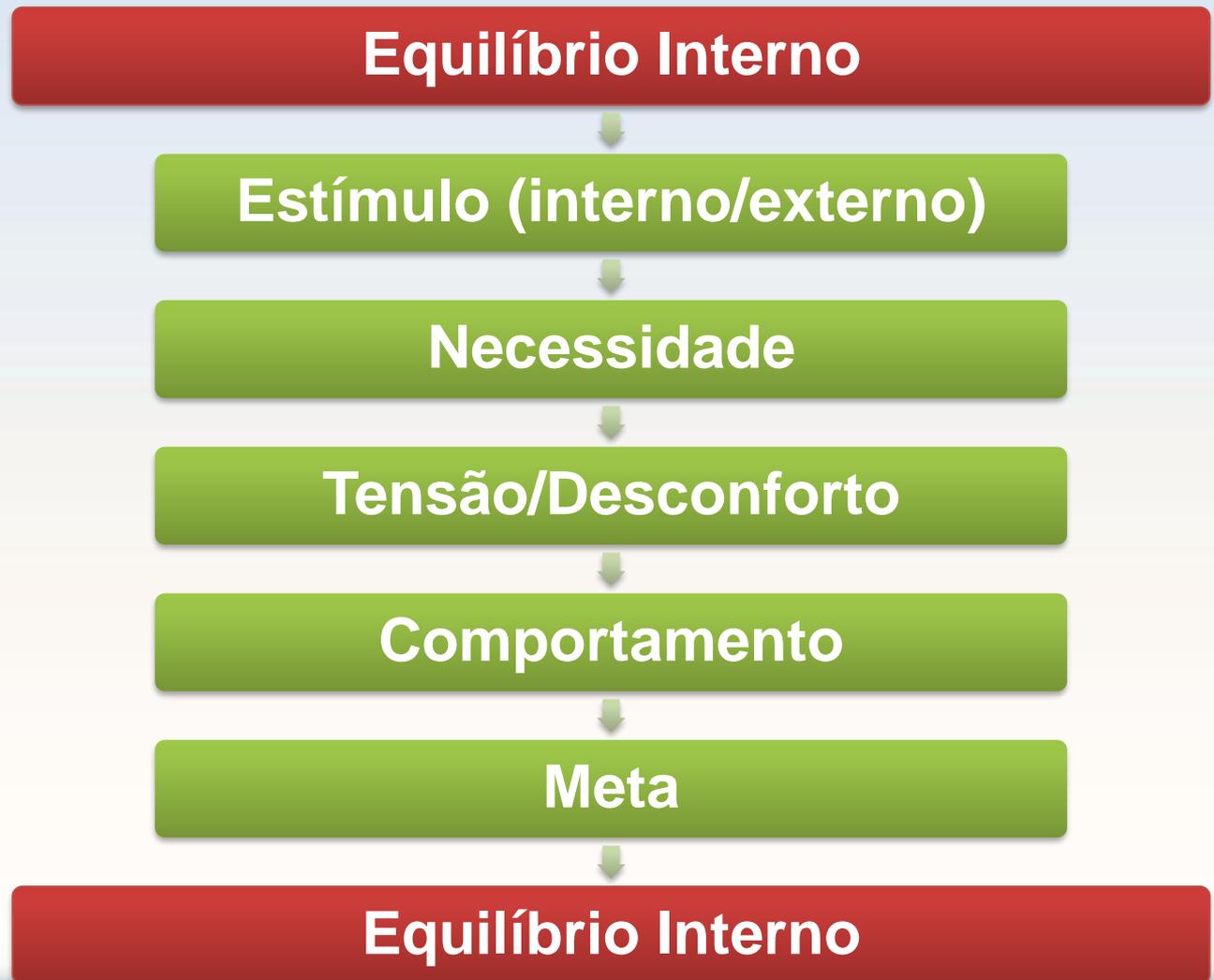
- Nome, apelido FEA-RP/USP e como você gosta de ser chamado
- Uma frase que te identifique no mundo
- Livro que foi marcante na sua vida e porquê.
- Filme que te trouxe alguma transformação e porquê.
- 6 pontos fortes e 6 pontos de melhoria
- **O que espera da disciplina?**

Motivação



- Origem Etimológica: (Latim: Movere), noção de dinâmica ou de ação da vida psíquica.
- Definição: Processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.
- Carências intrínsecas: necessidades não supridas (desequilíbrio)

Modelo básico de comportamento



Necessidades não satisfeitas



Motivação Extrínseca

Está relacionada a recompensas materiais, tais como:

- salários;
- benefícios adicionais;
- seguro de vida;
- promoções;
- ambiente e condições de trabalho.



Motivação Intrínseca

Está relacionada a **recompensas psicológicas**, tais como:

- o reconhecimento da habilidade de alguém;
- sentido de desafio e realização;
- reconhecimento positivo ou apreciação;
- ser tratado de maneira considerável.



Motivação

Teoria das necessidades de Maslow

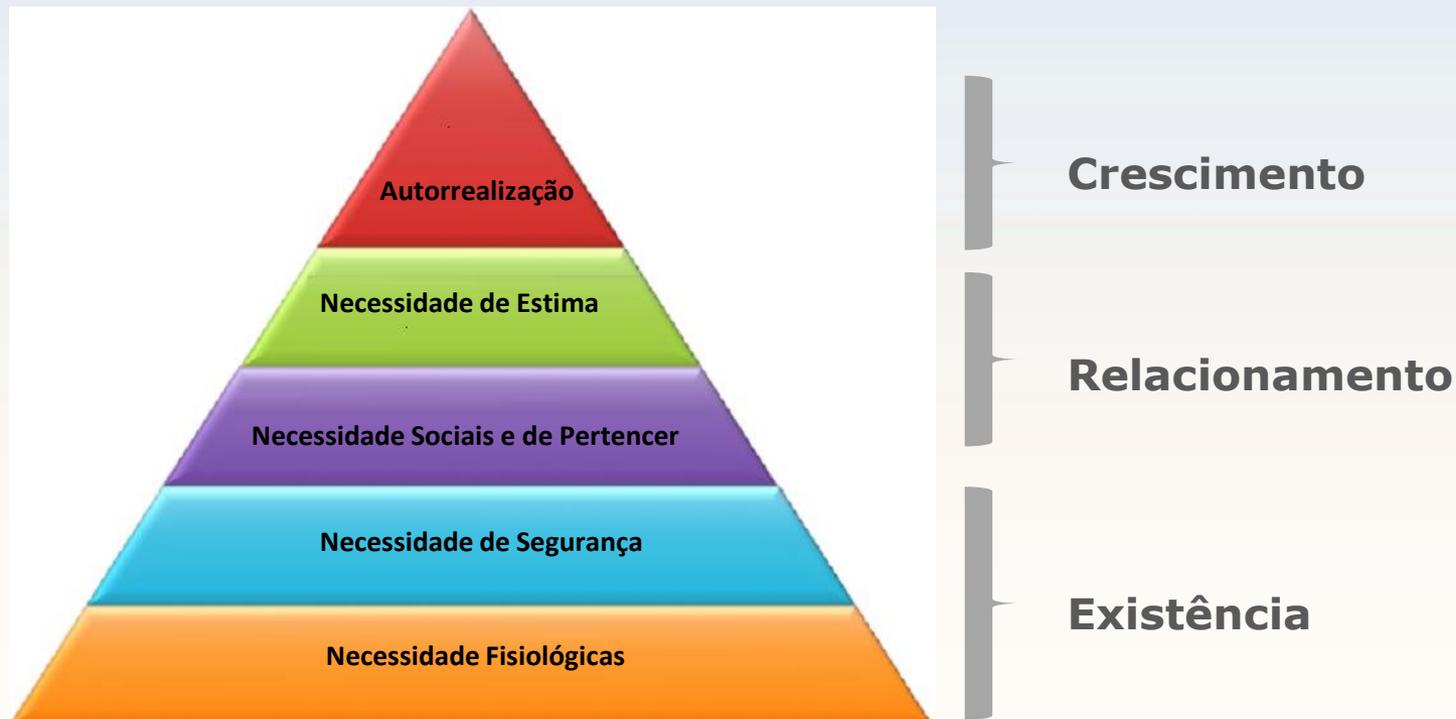
Parte da idéia de que as pessoas buscam satisfazer necessidades específicas, formadas a partir de uma escala de importância que pode ser representada por uma pirâmide.



Motivação

Teoria ERG

Essa teoria é uma releitura contemporânea da Teoria das Necessidades de Maslow, em que se postula a existência de três grupos de necessidades essenciais.



Motivação

Teoria de Mc Clelland

O psicólogo americano Mc Clelland, em sua teoria, também classifica a questão da motivação individual e coletiva com base nas necessidades humanas.

Realização	Pessoas que desejam fazer as coisas melhor e de maneira mais eficaz do que outras pessoas já possam ter feito.
Afiliação	Pessoas que têm o forte desejo de se sentir queridas e de permanecer em bons termos com a maioria das pessoas.
Poder	Pessoas que têm vontade de influenciar outras pessoas e eventos.

Motivação

Teoria dos dois fatores

Desenvolvida pelo estudioso americano Frederick Herzberg, que considerava haver pelo menos dois conjuntos de elementos fundamentais à motivação nas empresas.

Fatores Higiênicos(ambientais)

- Salários.
- Benefícios sociais.
- Políticas da empresa e regulamentos internos.

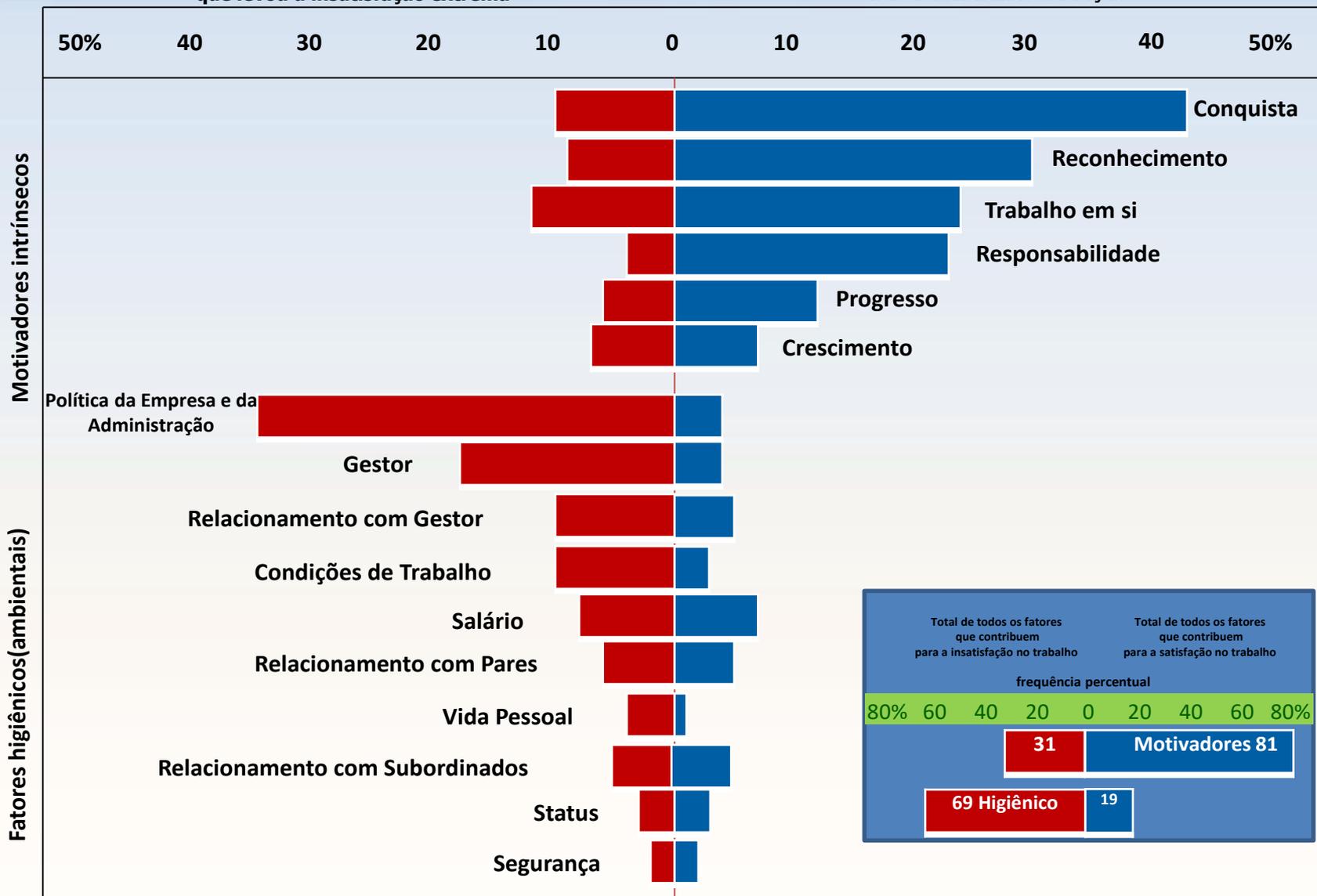
Fatores emocionais

- Conteúdo do cargo.
- Tarefas e deveres relacionados à função exercida.

Motivação

Fatores que caracterizam 1.844 eventos no trabalho que levou a insatisfação extrema

Fatores que caracterizam 1.753 eventos no trabalho que levou à extrema satisfação



Fonte: One More Time – How do You Motivate Employees
By Frederic Herzberg – Harvard Business Review

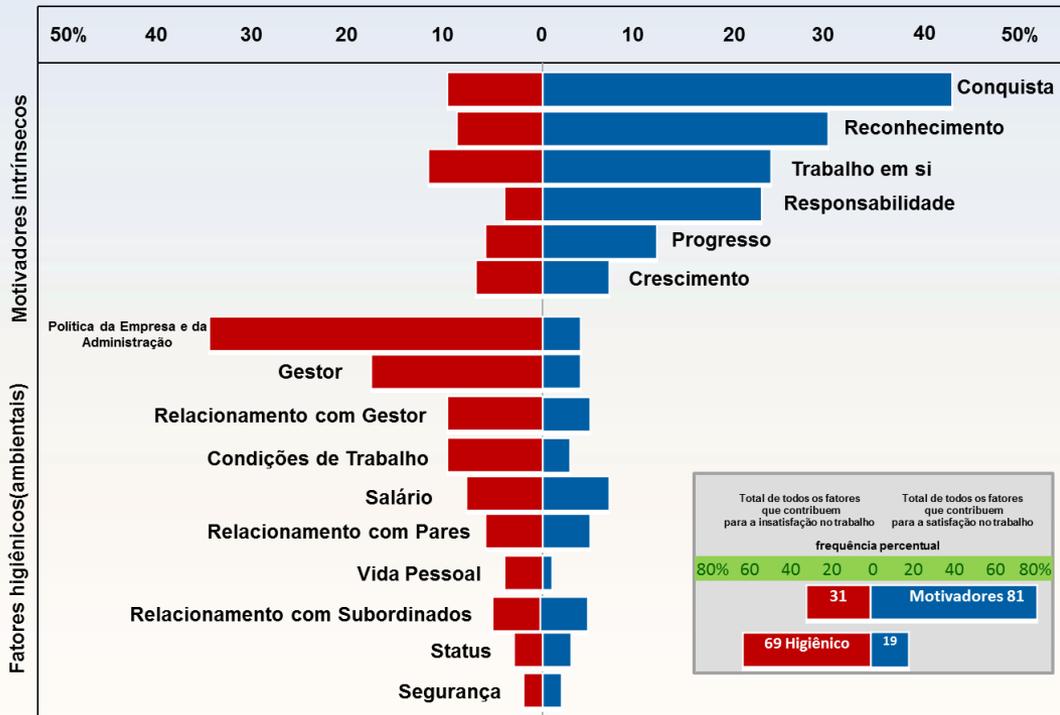
Motivação

Princípios de Enriquecimento do Trabalho

Motivação

Fatores que caracterizam 1.844 eventos no trabalho que levou a insatisfação extrema

Fatores que caracterizam 1.753 eventos no trabalho que levou à extrema satisfação



Fonte: One More Time – How do You Motivate Employees
By Frederic Herzberg – Harvard Business Review

- Aumentar a responsabilidade dos indivíduos para o seu trabalho através da remoção de alguns controles;
- Dar às pessoas a responsabilidade por um processo completo ou unidade de trabalho;
- Disponibilizar informações diretamente aos empregados, em vez de enviá-lo através de seus gestores;
- Capacitar as pessoas a assumir novas tarefas mais difíceis, que nunca tenham utilizado antes;
- Atribuir indivíduos tarefas específicas que permitem que eles se tornem especialistas.

Maior Ênfase em Aspectos Culturais e Menos em Compensação Financeira

Quão importante são os seguintes
elementos de trabalho para você?

-  Pacote de Remuneração
-  Ambiente de Trabalho
-  Conteúdo do Trabalho e Oportunidade
-  Imagem e Reputação da Empresa

-  1 Apreço pelo trabalho
-  2 Bom relacionamento com colegas de trabalho
-  3 Bom equilíbrio trabalho / vida pessoal
-  4 Bom relacionamento com superiores
-  5 Estabilidade financeira da empresa
-  6 Desenvolvimento de carreira e aprendizado
-  7 Estabilidade do trabalho
-  8 Salário fixo atrativo
-  9 Conteúdo do trabalho interessante
-  10 Valores da empresa

Source: BCG/Creating People Advantage 2014/2015 P.10
Decoding Global Talent: 200.000 Survey Responses

Motivação e desempenho



A motivação afeta mais as tarefas que exigem criatividade, análise ou interação com pessoas

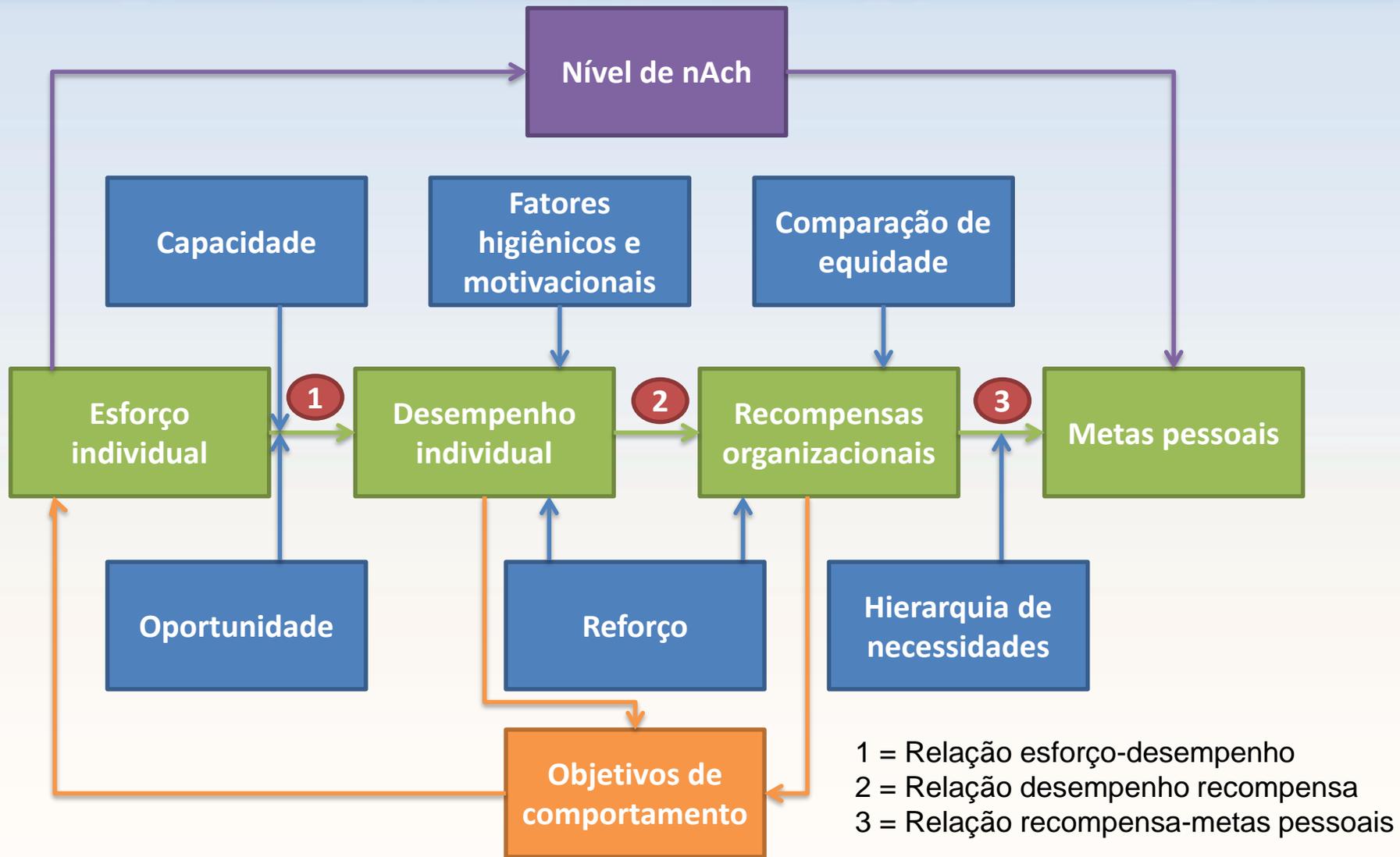


Tarefas psicomotoras, repetitivas e de rotina são menos afetadas pela motivação



O desempenho também depende de: habilidades, oportunidades, condições adequadas etc.

Modelo integrado



Sistemas motivacionais

- ✓ Enriquecimento de trabalho
- ✓ Autogestão dos grupos de trabalho
- ✓ Programas de incentivos

Desempenho e Recompensa:

o desempenho deve ser capaz de levar o indivíduo à uma recompensa desejada

Pacotes de incentivos

Reação positiva imediata - vida curta

Transitoriedade - aumentos sucessivos geram sobrecarga de custos

Critérios de premiação - sensação de injustiça

Aspectos da motivação

Autoconceito

- principal ponto de partida para o equilíbrio pessoal - autoestima

Mudança comportamental

- tem que ser desejada pelo indivíduo

Objetivos atingíveis

- favorecem a autoconfiança

Pessoas desmotivadas

- baixo nível de confiança em si mesmas → projetam na empresa

Pessoas criativas

- motivação intrínseca para o trabalho

Aspectos da motivação

Gerência: Profecia autorealizável

Clima / Informações / Feedback /
Resultados

Imagem e legitimidade do líder

Motivação intrínseca