

Evolução da função RH

Prof. Gilberto Shinyashiki



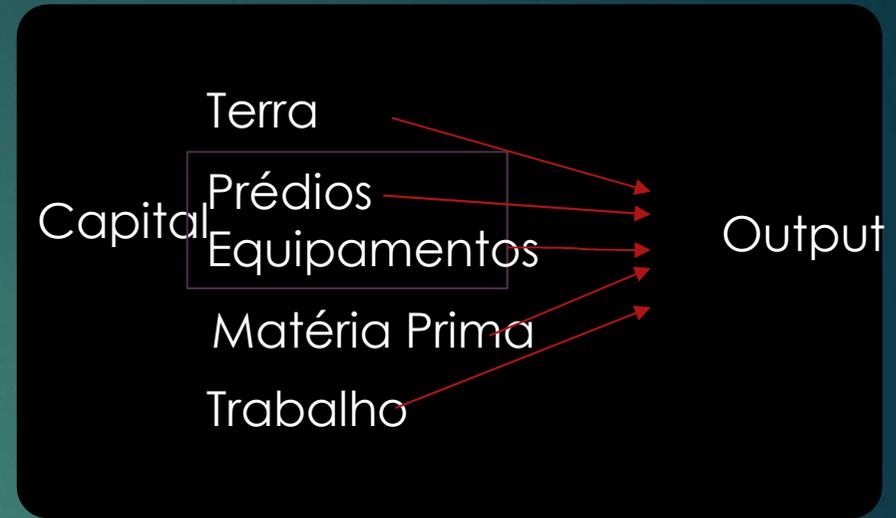
E tudo começa
com o
departamento
pessoal....



[https://www.youtube.com/
watch?v=lZz0PYl-6go&t=8s](https://www.youtube.com/watch?v=lZz0PYl-6go&t=8s)



Capital humano e desenvolvimento econômico



<https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/core-finance/investment-vehicles-tutorial/investment-consumption/v/human-capital>

Capital humano

é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor econômico. São os atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação, habilidade e experiência.

- 
- ▶ Dois ganhadores do Premio Nobel - [Gary Becker](#) (1992) e [Theodore Schultz](#) (1979) criaram a teoria do capital humano.
 - ▶ Schultz analisa a recuperação da Alemanha e Japão no pós guerra, comparada com a Inglaterra.
 - ▶ A pesquisa de Becker tinha foco na educação. Ele descobriu que 25% do aumento da renda per capita dos EUA, entre 1929 a 1982 foi por causa do aumento de escolaridade.
 - ▶ Becker percebeu que investimentos nos trabalhadores não era diferente do investimento em equipamento de capital que é outro fator de produção. Ambos são ativos que aumentam ganhos e outros resultados.

OECD – Fatores que determinam capital humano

Habilidade e qualificações

Escolaridade

Experiência de trabalho

Habilidades sociais

Inteligência Emocional

Criatividade.
Capacidade de inovar, novas praticas de trabalho/produtos.

Importância do capital humano

Desemprego estrutural

Qualidade do emprego

Crescimento econômico e
produtividade

Movimentação do capital
Humano

Limitação de matéria prima.



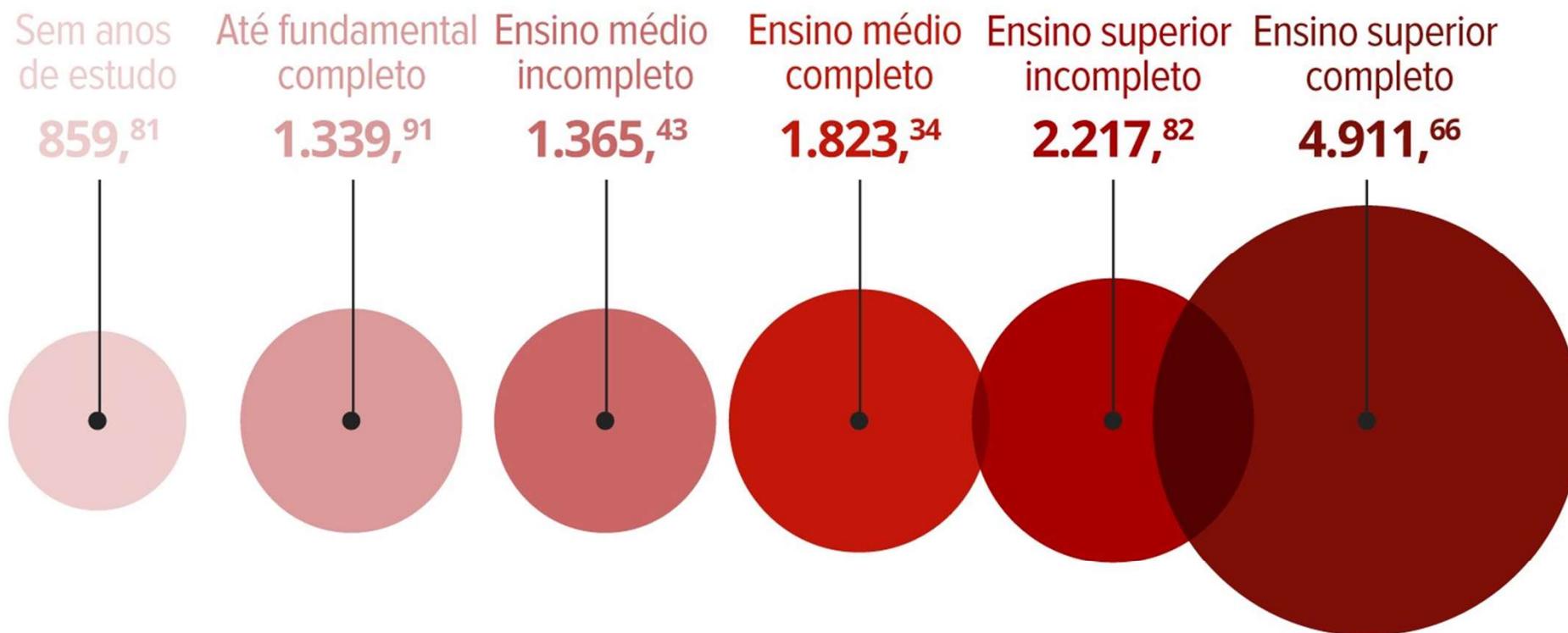
Melhorando suas habilidades, saúde, conhecimento e resiliência – seu capital humano – as pessoas podem ser mais produtivas, flexíveis e inovadoras.

O capital humano é o impulsionador central do crescimento sustentável e da redução da pobreza.

Investimentos em capital humano tem se tornado mais importante a medida que a natureza do trabalho se desenvolve. Apesar do progresso substancial, gaps significativos em investimentos em capital humano tem deixado o mundo precariamente preparado para o que vem pela frente.

Salários por nível de escolaridade em 2018

em R\$



Fonte: Sergio Firpo (Insper)

Infográfico elaborado em: 10/08/2018

Taxa de desemprego é menor. Além dos salários maiores, profissionais com ensino superior têm taxa de desemprego menor – 40% inferior à dos profissionais de nível médio...

<https://educacao.uol.com.br/noticias/2017/09/12/trabalhador-com-nivel-superior-ganha-140-a-mais-mostra-estudo.htm>

Indicador de Capital Humano

“O índice mede o volume de capital humano que uma criança nascida em 2018 pode esperar captar”, destaca o Banco Mundial”.



“O capital humano consiste em conhecimento, habilidades e a saúde que uma pessoa pode acumular em sua vida, o que lhe permite realizar seu potencial como um membro produtivo da sociedade”

Brasil está no 81º lugar do primeiro índice de Capital Humano do Banco Mundial

<https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/rfi/2018/10/11/brasil-esta-no-81-lugar-do-primeiro-indice-de-capital-humano-do-banco-mundial.htm>

11/10/2018

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) sintetiza as conquistas de 188 países em matéria de saúde, educação e nível de vida, levando em conta indicadores como a expectativa de vida ao nascer, a média de anos de escolaridade e a renda *per capita*

Índice de Capital Humano

Coréia do Sul

Brasil

Table 1. HCI by Gender

Component	Boys	Girls	Overall
HCI	0.81	0.85	0.84
Survival to Age 5	1	1	1
Expected Years of School	13.6	13.6	13.6
Harmonized Test Scores	560	567	563
Learning-adjusted Years of School	12.1	12.3	12.2
Adult Survival Rate	0.92	0.96	0.94
Not Stunted Rate	-	-	0.98

Table 1. HCI by Gender

Component	Boys	Girls	Overall
HCI	-	-	0.56
Survival to Age 5	0.98	0.99	0.99
Expected Years of School	-	-	11.7
Harmonized Test Scores	408	409	408
Learning-adjusted Years of School	-	-	7.6
Adult Survival Rate	0.81	0.91	0.86
Not Stunted Rate	0.94	0.94	0.94

Gap de aprendizagem

Brasil

Coréia do Sul

11,7 equivale a 7,6 = gap 4,1

13,6 equivale a 12,2 = gap 1,4

Figure 3. Learning Gap

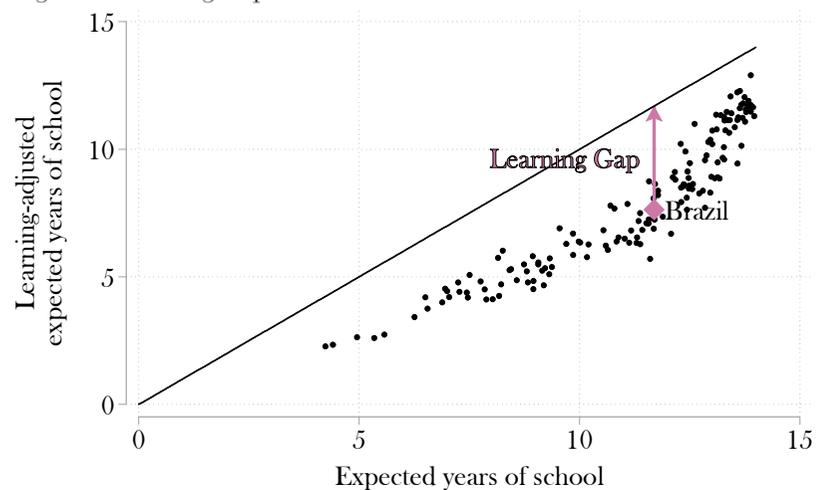
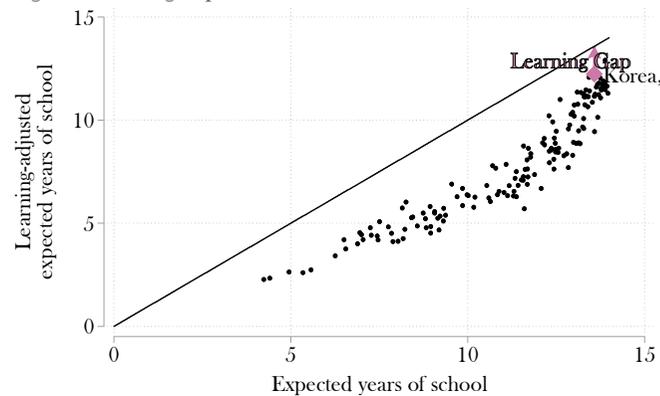


Figure 3. Learning Gap



Ranking de produtividade

Fundação Getúlio Vargas (FGV) 15/02/18

Noruega, primeira do ranking, com produtividade de US\$ 102,80 por hora trabalhada e uma jornada de 1.427 horas anuais,

Holanda, terceira da lista, onde os trabalhadores têm uma jornada de 1.419 horas por ano e geram US\$ 65,50 a cada hora trabalhada.

Na Alemanha, por exemplo, país modelo em produtividade e o quinto do ranking, os empregados são quase quatro vezes mais produtivos do que os brasileiros (produzem US\$ 64,40 por hora), e trabalham, em média, 340 horas menos por ano que o trabalhador

no Brasil
a Argentina está em 42º lugar, com produtividade de US\$ 26,80 por hora trabalhada.

O empregado brasileiro gera, em média, US\$ 16,80 (ou R\$ 54,09)
posição 50º



Capital humano e sucesso organizacional



Glossário

Capital humano

“ um recurso de capital humano pode ser definido como um capacidade individual ou nível da unidade (coletiva) baseadas nas CHAOs que são acessíveis para as finalidade relevantes da unidade, isto é melhores praticas”

Um exemplo de recurso de capital humano a nível de unidade que contribui para as melhores praticas pode estar relacionado ao engajamento da força de trabalho nos resultados dos negócios – satisfação do consumidor, produtividade, turnover e acidentes

Capital social

Normalmente ligado a gestão do conhecimento.

Entretanto enquanto capital humano proporciona a organização com uma plataforma de ideias e pensamentos diversos; capital social ajuda os indivíduos a conectar ideias e conhecimentos em combinações incomuns e imprevisíveis que facilitam avanços radicais.

Em outras palavras, capital social refere-se ao capital incorporado nas estruturas de redes e conexões do que no capital presente nos indivíduos, capital humano.

Confiança é um importante elemento do capital social.

Capital estrutural

“Capital estrutural pode ser descrito como a infraestrutura de apoio, processos e bancos de dados da organização que possibilitam o capital humano e social funcionarem.”

Mais especificamente, capital estrutural abrange ativos intangíveis da organização como processos, patentes, marca registrada. Adicionalmente, capital estrutural pode se referir a imagem da organização, clima, estrutura interna, sistemas de informações e banco de dados proprietários.

Em outras palavras, são os ativos de conhecimento que são deixados quando as pessoas deixam o trabalho a cada dia.

Capital intelectual

Capital humano, social e estrutural combinados formam o que é conhecido como capital intelectual.

Pode ser definido como “a posse de conhecimento, experiência aplicada, tecnologia organizacional, relações como cliente, e habilidades profissionais que proporcionam as organizações, vantagem competitiva no mercado”.

Capital intelectual refere-se a capacidade da organização de alavancar conhecimentos incorporados no capital humano, social e estrutural da organização para proporcionar uma vantagem de conhecimento.

Capital Humano



Capital Social



Capital Intelectual



Capital Estrutural



Co-especialização

Co-especialização existe quando o valor gerado por dois ou mais ativos combinados é substancialmente maior que o valor de cada ativo na sua melhor utilização.

Exemplos: o cientista interagindo com as patentes da empresa para criar novas capacidades de inovação ou um novo empregado se beneficia da experiência específica de um gerente com experiência.

Nesses exemplos, o empregado pode construir a partir de recursos existentes para construir uma nova capacidade específica da empresa. É sabido que quando o conhecimento é co-especializado ou complementar, a probabilidade do empregado deixar a organização é reduzido e no caso dele sair, ele terá grande dificuldade de transferir o conhecimento co-especializado para uma outra organização.

Definições mais recentes de HC

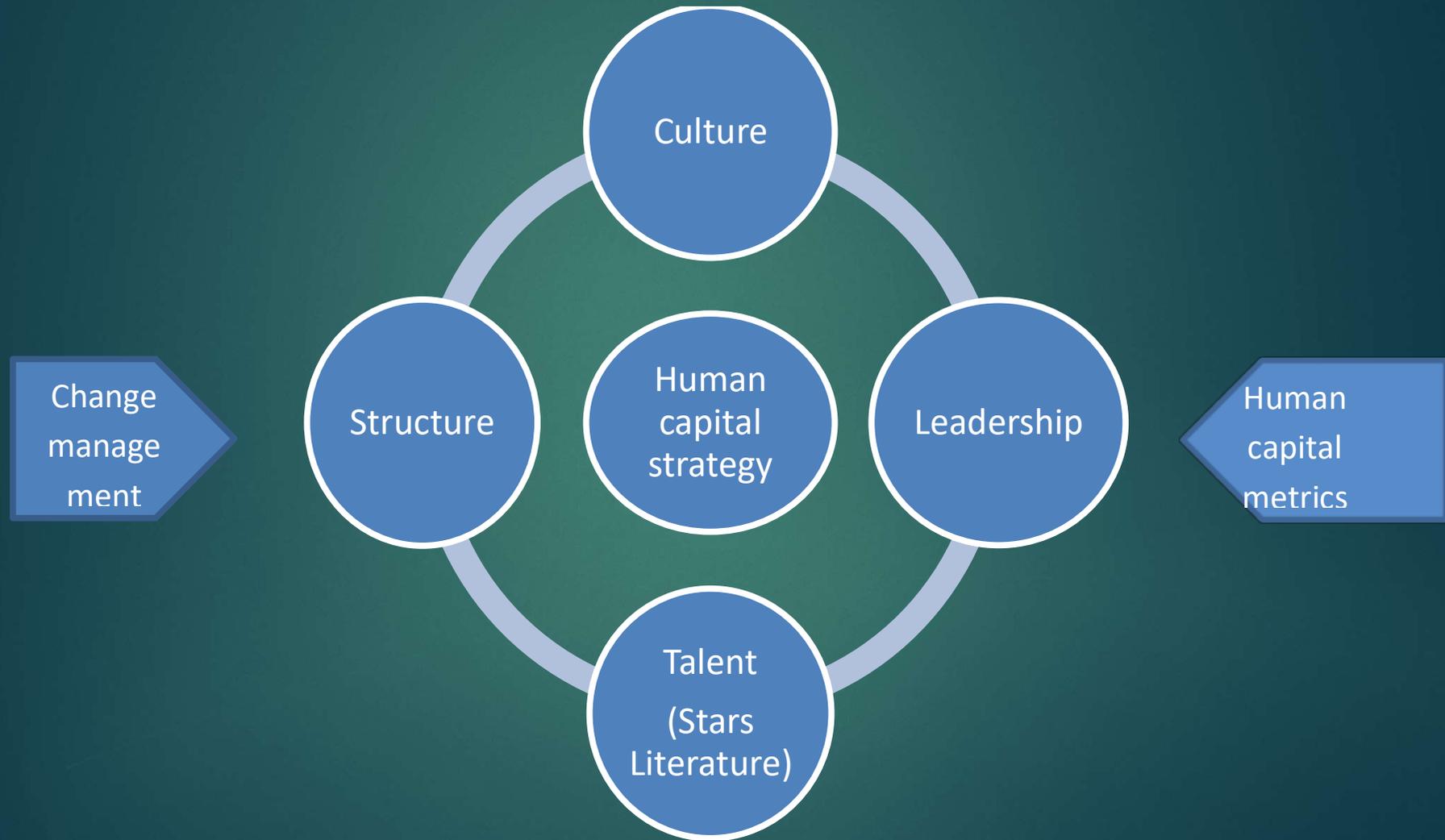
- ▶ “pessoas, seu desempenho e seu potencial na organização” Thomas et al 2013
- ▶ “capacidades, conhecimento, habilidades e experiências dos empregados e gerentes da empresa, a medida que são relevantes para o trabalho atual, assim como capacidade para adicionar a essa reserva de conhecimentos, habilidades e experiência através da aprendizagem individual” Dess; Picken 1999

Evoluindo...

- ▶ Recurso de HC e HC estratégico, ambos relacionados ao resultado da empresa.
- ▶ Distinção chave está relacionada que recursos HC está relacionado ao resultado do recurso (melhores práticas – desempenho equivalente) versus diferenciação (vantagem competitiva)
 - ▶ An example of a HC resource at the unit level which contributes to best practices may relate to the impact of workforce engagement on the business outcomes of customer satisfaction, productivity, employee turnover and accidents (Harter et al 2002).
- ▶ A strategic HC resource, on the other hand, can be defined, as *'individual or unit-level (collective) capacities based on individual KSAOs that contribute towards competitive advantage'*.
 - ▶ An example of a strategic HC resource at the individual level may refer to the contribution of 'stars' to competitive advantage

Capital Humano no nível da empresa

Adaptado de Thomas et al 2013)



The resource-based view (RBV)

- ▶ Penrose (1959) introduziu o conceito de RBV, que analisa como as empresas criam vantagem competitiva sustentáveis, gerenciando e aplicando recursos internos.
- ▶ Barney (1991) amplia essa visão com o argumento que cada organização possui um conjunto único de recursos, capacidades e competências, e é a combinação destes que permite criar uma vantagem competitiva sustentável .
- ▶ Barney argumenta que estes recursos incluem *“todos ativos, capacidades, recursos organizacionais, atributos da empresa, informação e conhecimentos controlados pela empresa que permitem a empresa a conceber e implementar estratégias que melhorar eficiência e efetividade”*.
- ▶ Atributos dos recursos
 - ▶ Criar valor
 - ▶ Raro
 - ▶ Difícil de imitar



**Vantagem competitiva
sustentada e gestão de
recursos humanos: vamos
ser único!**

PFEFFER E BARNEY

Historicamente



- ▶ Para conseguir retornos econômicos acima da média, empresas deviam ter alguma vantagem competitiva sustentável:
 - ▶ Que a diferenciasse dos concorrentes;
 - ▶ Proporcionasse benefícios econômicos positivos, e
 - ▶ Não fosse facilmente duplicada.

Então

- ▶ A sabedoria seria escolher a indústria certa.
- O potencial de lucro de uma empresa depende de cinco forças competitivas básicas (Porter):
 1. A ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor.
 2. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes.
 3. A ameaça de produtos ou serviços substitutos.
 4. O poder dos compradores.
 5. O poder de barganha dos fornecedores.

E se possível

- ▶ Maior participação no mercado;
- ▶ Proteção de patente de produtos ou tecnologia.
- ▶ Selecionar as que dominam o mercado.

Indústria de Transportes Aéreo



Números do Crescimento

Item	2010	2011	2012	2013
Funcionários	3500	4500	8914	9848
Clientes transportados	6 mi	12 m	18 mi	20 mi
Voos diários	200	350	892	876
Aeronaves	26	49	119	133
Destinos	28	42	100	103
Participação (5)	7,48	Quase 10	15	17

Aviação | 11/09/2014

- ▶ Azul avalia aviões da Boeing e Airbus para expandir frota
- ▶ Azul foi aérea mais pontual em junho e no 1º semestre
 - ▶ Segundo a Infraero, companhia aérea registrou atraso em 6,49% de seus voos em junho



Anac oferta 26 slots em Congonhas à Azul (09/10/2014)

- ▶ Com a alteração, TAM e GOL ficam com 44% cada de participação nos horários de pousos e decolagens no Aeroporto de Congonhas - antes detinham 48% e 47%, respectivamente. Azul sobe de 0% a 5%.



E aí?

- ▶ Não era líder
- ▶ Não tinha economia de escala
- ▶ A fonte de vantagem competitiva tem mudado no tempo.

Sucesso competitivo



- ▶ Outras fontes tem se tornado menos importante,
- ▶ Mas o que tem mantido crucial, fator de diferenciação e
- ▶ As pessoas e como elas são gerenciadas

Desafio da gestão



- ▶ Vantagem competitiva sustentada não pode ser criada simplesmente avaliando as oportunidades e ameaças do ambiente
- ▶ Depende de recursos e capacidades únicas que a firma traz para a competição
- ▶ Para descobri-las, a administração tem que olhar para dentro para os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar e explorá-los através de sua organização

A perspectiva da capacidade e governança

- ▶ A crítica a RBV é que enquanto ela foca nos recursos da empresa, ela é limitada na explicação de como os recursos podem ser desenvolvidos no tempo para formar competências e capacidades.
- ▶ RBV de uma empresa é predominante focado na decisão de qual recurso estratégico (físico, humano ou organizacional) deve ser utilizado para gerar rendas, enquanto a abordagem da capacidade está focada na construção, expansão desses recursos para o desenvolvimento das capacidades da empresa.
 - ▶ Por exemplo, uma organização pode ter uma força de trabalho talentosa e altamente educada, mas se os empregados não investem em treinamento on-the-job, eles não conseguirão as competências específicas da empresa que aumentam o desempenho.

A perspectiva da capacidade e governança

- ▶ Capacidades frequentemente se origina da combinação de recursos humanos com outro ativo organizacional (co-especialização), isto é, capital humano interagindo com capital social ou capital organizacional.
- ▶ Três componentes chaves do capital humano específico da empresa facilitam a criação de capacidades:
 1. O conhecimento vivencial dos recursos únicos da empresa, capacidades co-especializadas, sistemas e rotinas.
 2. O conhecimento coletivo compartilhado dos pontos fortes e deficiências dos empregados e gerentes da empresa e a confiança enraizada nas relações específicas e na cultura organizacional da empresa.
 3. O conhecimento explícito e tácito sobre os elementos chaves e stakeholders da empresa.

Ligando capacidade do capital humano com estratégia

Perspectiva baseada na capacidade – como investimentos em capital humano podem facilitar capacidade no nível da empresa

- ✓ Investimento em treinamento (numero de horas) – comprometimento
 - Treinamento Informal – mindset coletivo
- ✓ Co-especialização
 - Capital estrutural influencia capacidade incremental criativa, enquanto capital humano interage com capital social influencia capacidade inovadora radical.

Teoria dinâmica da capacidade e mudança organizacional

Evidências mostram que muitas empresas agora operam em um ambiente cada vez mais turbulento e dinâmico onde forças disruptivas como inovação tecnológica, competição global e empreendedorismo surgem,



Portanto, nesses ambientes as empresas precisam ser capazes de se reinventarem e transformar sua base de recursos constituintes, rotinas de conhecimento e capacidades para se manterem alinhadas com, ou mesmo a frente do seu ambiente externo



Capacidade dinâmica é diferente da capacidade tradicional – que pertence a operação corrente da organização – e refere-se a “capacidade de uma organização para intencionalmente criar, expandir ou modificar sua base de recursos.



O desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Capacidade dinâmicas podem ocorrer nos níveis individual ou empresa.

Práticas de RH – job rotation, experiência gerencial, capacidade de absorção, aprendizagem organizacional, capacidade inovativa, visão gerencial e liderança transformadora.

Todos esse fatores facilitam a flexibilidade e adaptação organizacional.



Anos 90 e a função Recursos Humanos

100 maiores empresas 1992-2001

1992 2001	01-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1-10	3	2								
11-20	6	0								
21-30	1	4	1	1						
31-40		2	1	0						
41-50				2	0	1	1			
51-60			2	1		1				
61-70					1	1	0		1	
71-80		1					1	1		
81-90			1	1	2		1	2	0	
91-100				1						1

100 maiores empresas 2005-2015

2005 \ 2015	01-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1-10	6	1								
11-20	2	3					1		1	
21-30		2	0			2		1		
31-40	2		2	0		1	1			
41-50			2		1				1	
51-60					3	2			1	
61-70				1	1		1	1	1	
71-80								0	1	1
81-90				1	1	1		2	0	
91-100			1						2	0
	10	6	5	2	6	6	3	4	7	1





**Comece a ver a crise
como
algo constante nas
nossas vidas.**



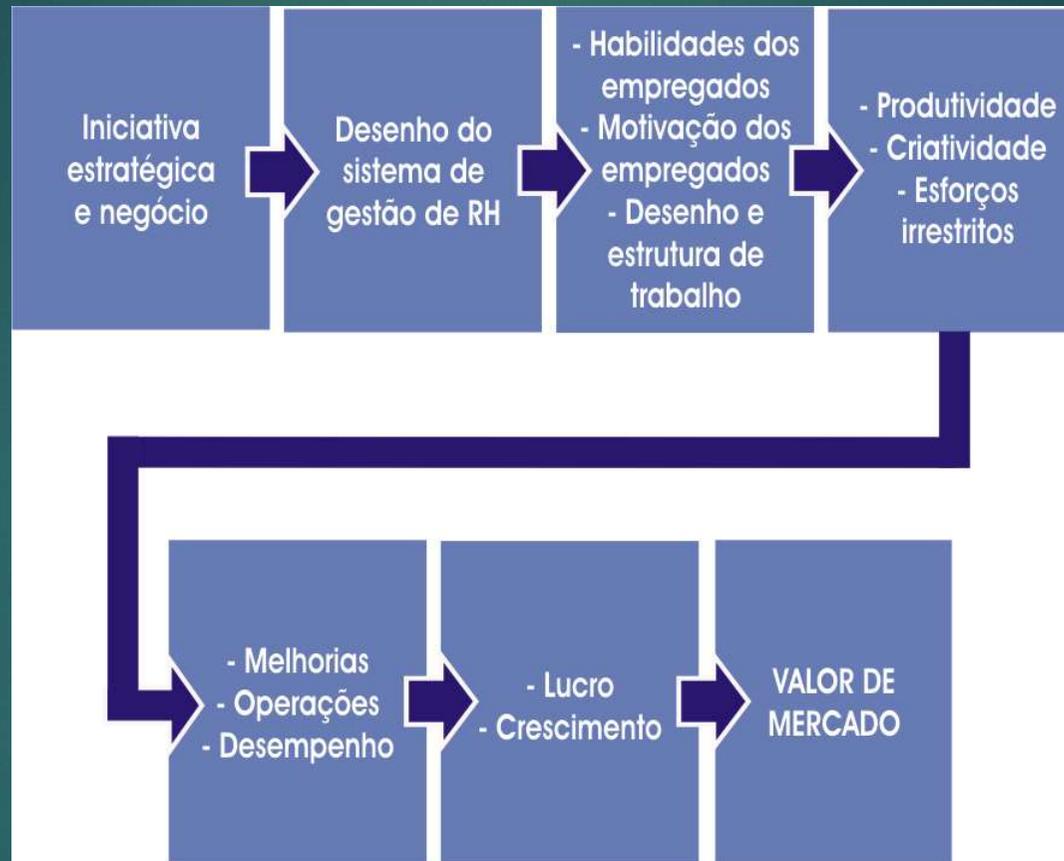
**O MAIOR PERIGO
QUE EXISTE HOJE
É FICAR
ESPERANDO
PARA VER
O QUE VAI
ACONTECER.**



Transformação da função RH

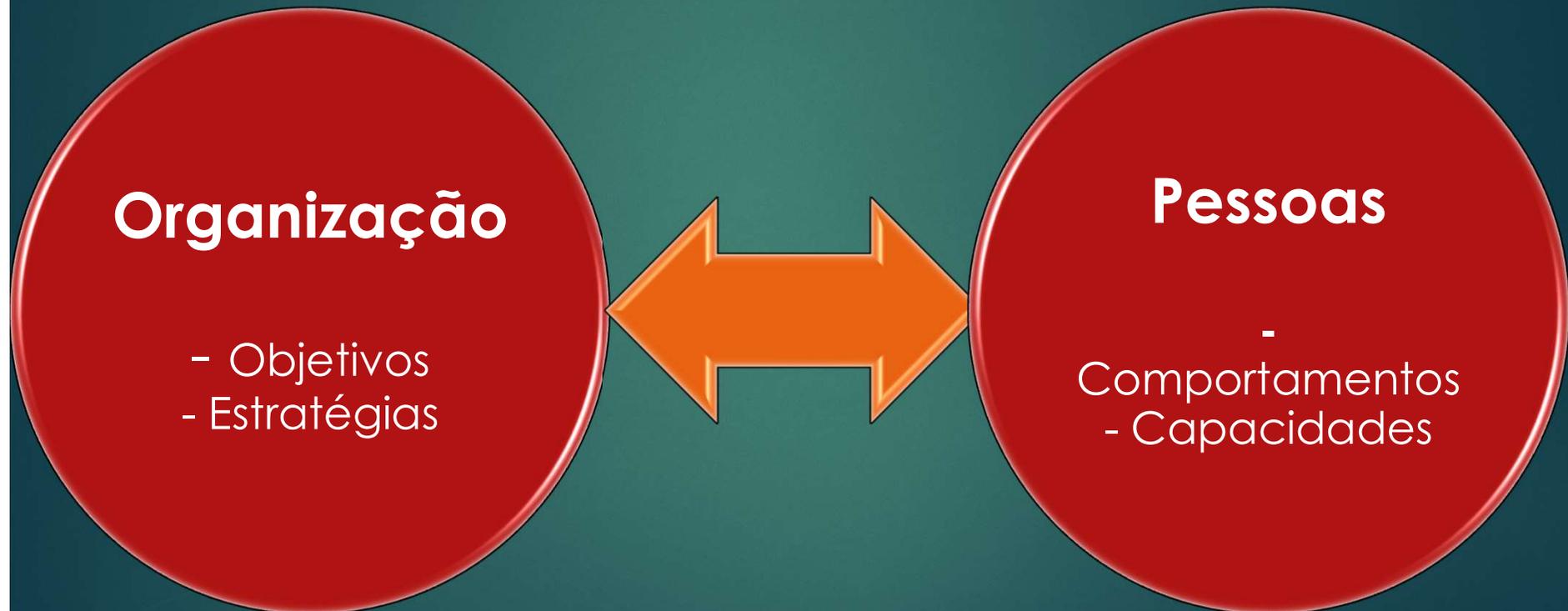
“REPOSICIONAMENTO DA FUNÇÃO RH:
TRANSFORMAÇÃO OU MORTE? SCHULER, 1990.

Modelo de criação de valor em RH.



Fonte: Becker; Huselid; Pickus; Spratt (1997)

Gestão de Pessoas



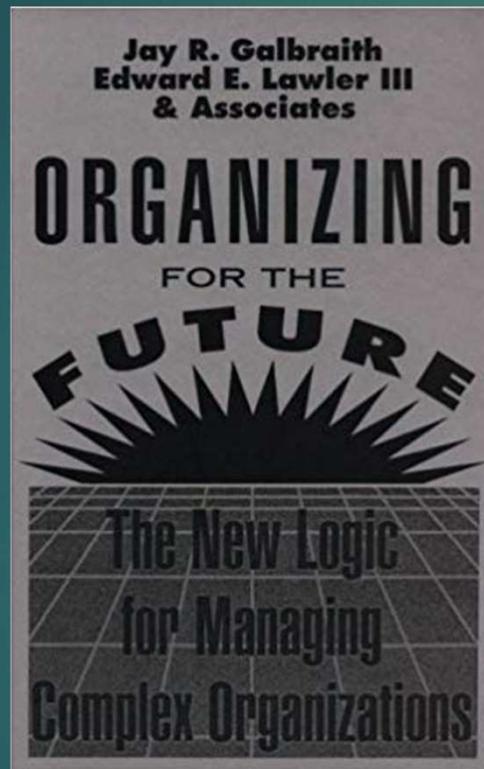
Gerenciar pessoas significa integrar entre si
PESSOAS e ORGANIZAÇÕES:

ou seja, conseguir obter o máximo de
correlação possível entre o sistema dos
OBJETIVOS a atingir, de um lado, e o sistema
dos COMPORTAMENTOS, de outro

O problema de uma gestão ótima dos recursos humanos implica que esta correspondência ideal seja mantida no tempo

O esforço de “integrar” organização e pessoas seja tal que propicie garantia suficiente de duração, não somente no curto, mas também no longo prazo.

Gestão de Recursos Humanos



- ▶ Construindo Uma Parceria Estratégica

Galbraith; Lawler et al.
1993

Novo papel de RH



- ▶ Formas tradicionais de competitividade serão copiadas: custo, tecnologia, distribuição, produção e produtos.
- ▶ Neste ambiente de negócios, a vitória surgirá de capacidades organizacionais, como rapidez, capacidade de reação, agilidade, capacidade de aprendizagem e competências dos funcionários.
- ▶ Capacidade da organização tornou-se fonte de competitividade

Função de Recursos Humano

Novo Papel

- ▶ Estruturas de Informações
- ▶ Formas Horizontais de Organização

Novos Papéis de Valor Agregado

- ▶ Comportamento Organizacional
- ▶ Consultoria Interna

Função de Recursos Humanos

Novos Papéis Normativos

- ▶ Normas, Valores e Crenças
- ▶ Trabalho em Equipe,
- ▶ Mudanças Organizacionais
- ▶ Implementação de Estratégias
- ▶ Aprendizagem Organizacional

Estratégias para a GRH

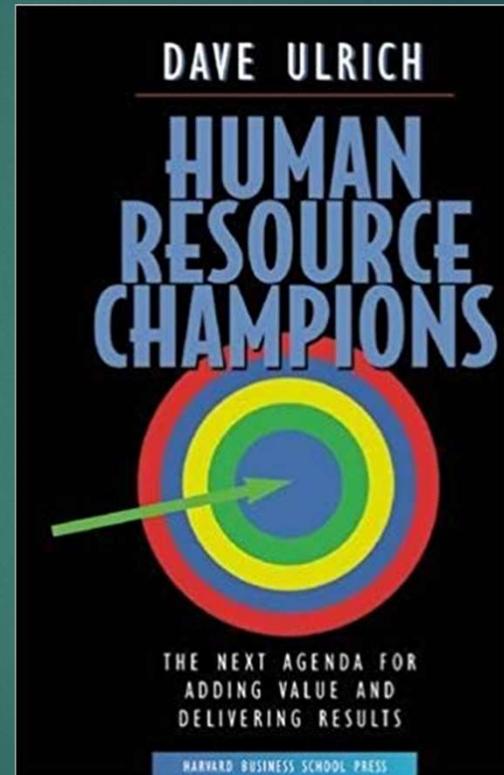
- ▶ Apoiando Equipes e Formas de Organização Horizontal
- ▶ Apoiando Comprometimento Organizacional
- ▶ Desenvolvendo a Liderança
- ▶ Fornecendo Suporte Estratégico
- ▶ Apoiando Mudanças e Aprendizado Organizacional

Nova Estrutura para RH

- ▶ Descentralização
- ▶ Linha de Frente/Retaguarda
 - ▶ Automatizar trabalho repetitivo
- ▶ Parte da Equipe Administrativa
- ▶ Terceirização
- ▶ Equipes Baseadas em Clientes
- ▶ Carreiras Funcionais Cruzadas

Campeões de RH

- ▶ Ulrich, 1997

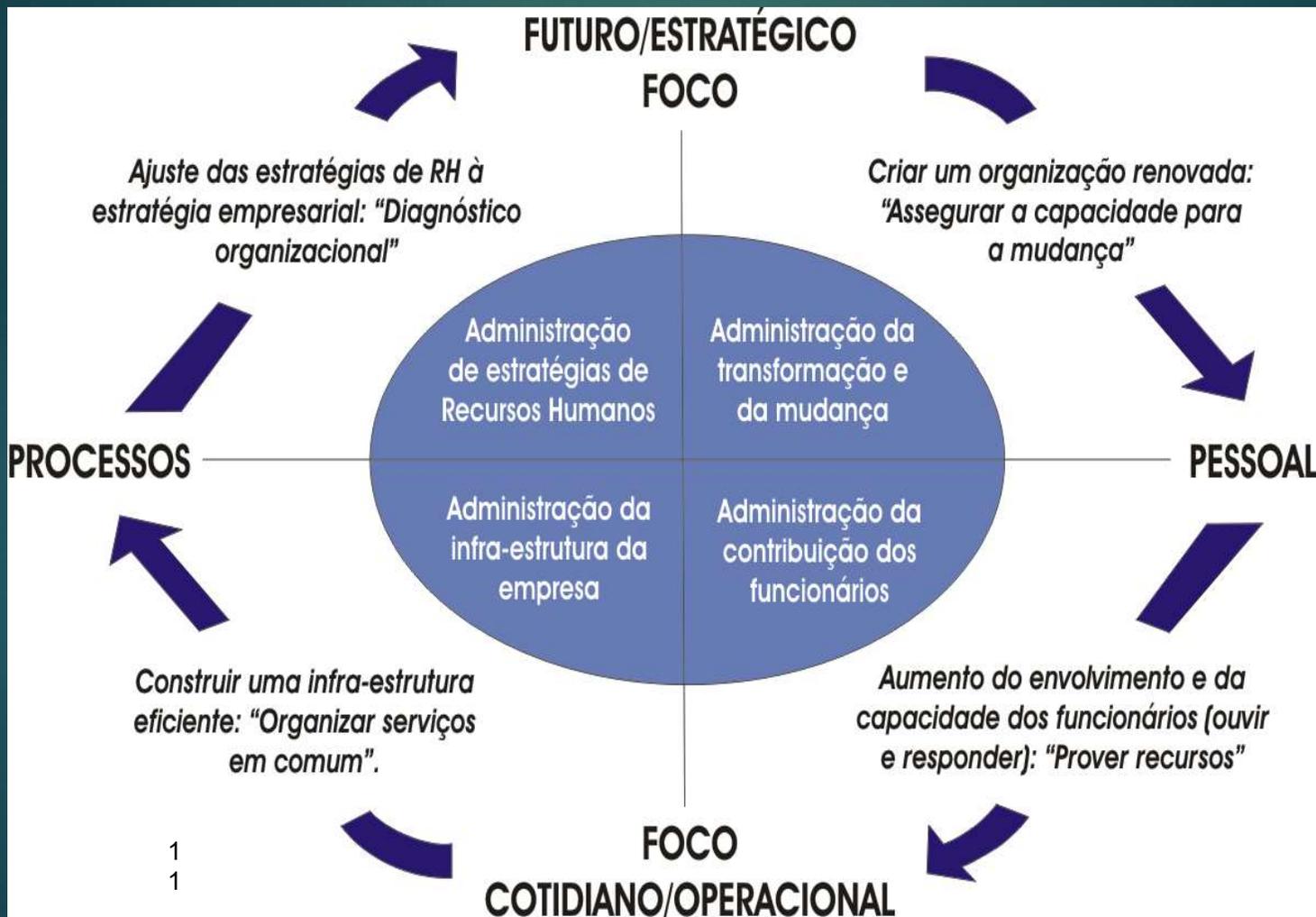


Responsabilidade de RH



- ▶ Agregar valor.
- ▶ Profissionais de RH que compreendem negócios e o modo como questões de RH podem agregar valor, agem de maneira a complementar os papéis dos gerentes de linha.
- ▶ Profissionais de RH com informações, habilidades e credibilidade fazem mais do que aconselhar: assumem posições e agem para conseguir resultados na empresa.

Papéis de RH na construção de uma organização competitiva



Fonte: Adaptado de Ulrich (1998, p.40).

Práticas de RH



- ▶ A ênfase nos resultados de RH altera o trabalho em duas formas:
- ▶ Foco no diagnóstico e na avaliação das capacidades: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual.
- ▶ Os profissionais de RH devem ajudar seus principais clientes a transformar estratégias em capacidades.

Nova Estrutura do RH

- ▶ Ênfase em resultado leva a mudança da estrutura e direção.
- ▶ Automatizar o trabalho transacional.
- ▶ Inovar o trabalho transformacional
- ▶ A comunidade de pessoas envolvidas com RH precisa se expandir, gerentes de linha ensinando nos cursos de treinamento, parcerias com outras áreas funcionais para prestar consultoria para as unidades.
- ▶ O maior desafio é a necessidade de articular o valor agregado pelos membros da comunidade.

Competências do Profissional de RH

- ▶ Conhecer o negócio
- ▶ Dominar as práticas de RH - teoria e prática
- ▶ Gerenciar processos de mudança
- ▶ Criar culturas e locais de trabalho que desenvolvam capacidade individual e comprometimento
- ▶ Credibilidade pessoal

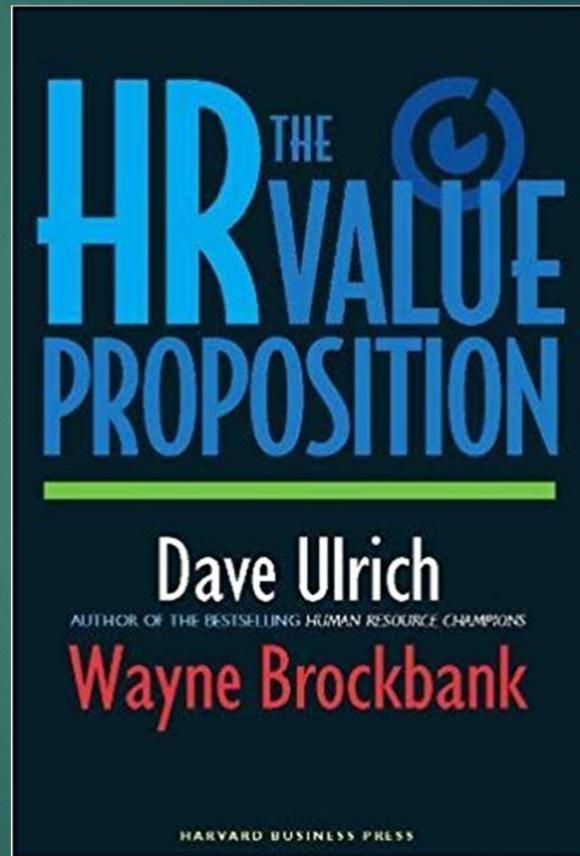
Crenças que amarram RH



- ▶ Gostar de pessoas
- ▶ Qualquer um pode ser
- ▶ RH lida com o lado subjetivo
- ▶ Cortar custos
- ▶ O pessoal de RH é legal
- ▶ RH é função de RH

Premissa de Valor

- ▶ Ulrich, 2005



Responsabilidade de RH



- ▶ Agregar valor.
- ▶ Profissionais de RH que compreendem negócios e o modo como questões de RH podem agregar valor.

Premissa de valor em RH

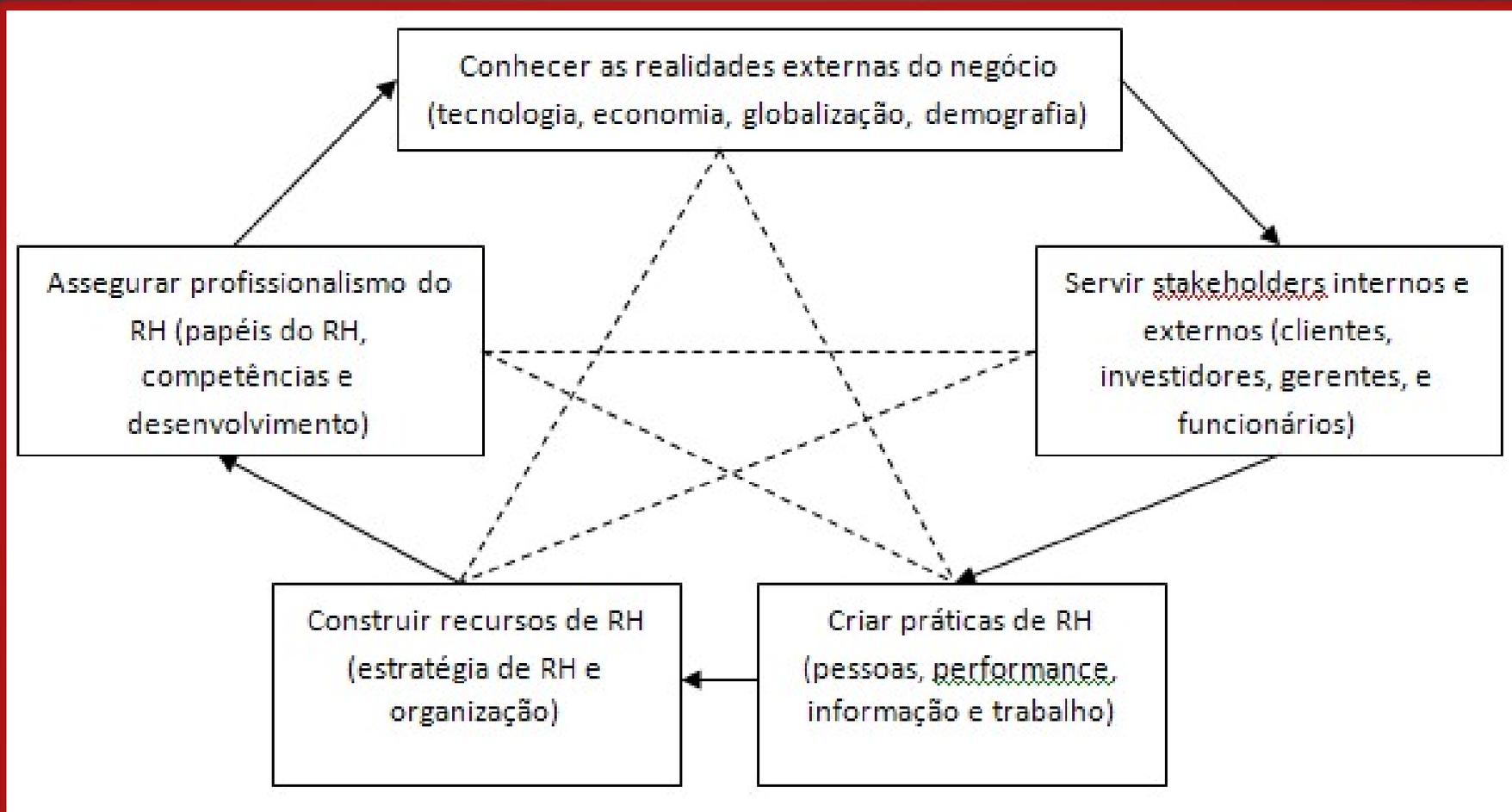


- ▶ Para os profissionais de RH, a premissa de valor significa que invés de impor suas crenças, objetivos, e ações aos outros, eles primeiramente precisam estar abertos ao que os outros querem.
- ▶ Pensamento alinhado ao conceito de valor definido pelos recebedores e não pelos entregadores de valor.

Premissa de valor em RH

- ▶ Quais são as competências organizacionais que minha empresa deve ter para criar produtos e serviços que resultam em nossos clientes nos preferirem e não nossos competidores?
- ▶ Quais as habilidades que nossos funcionários precisam para que eles possam entender e responder às demandas de mercado de curto e longo prazo?
- ▶ Como nós investimos em práticas de RH que entregam resultados ao negócio?
- ▶ Como organizamos as atividades de RH para entregar o máximo valor?
- ▶ Como criamos uma estratégia de RH que tenha uma agenda sobre como o RH ajudará nossa empresa a ter sucesso

Cinco elementos da proposta de valor em RH



- ▶ Para determinar quais atividades colocar em prática é necessário um mapa dessas atividades
- ▶ Elas podem ser divididas em 4:
 - ✓ Fluxo pessoas: O que acontece com as pessoas dentro da organização
 - ✓ Fluxo gestão de desempenho: O que liga as pessoas ao trabalho, padrões, medidas, recompensas
 - ✓ Fluxo Informação
 - ✓ Fluxo Trabalho: quem o faz, como o faz e onde o faz

Trabalhando com os Fluxos



- Para desenhar e por em prática atividades de Rh é necessário um processo em 3 etapas:
 - Teoria: Explica o porque investir em determinada atividade
 - Opções: Determinar opções e avaliá-las para escolher as que agregarão mais valor
 - Plano de ação: Desenhar um plano de ação em torno das seguintes variáveis(ação, recursos, responsabilidade, tempo e acompanhamento)

Fluxo - Pessoas



- ▶ Firms com mais talento serão mais bem sucedidas do que firms com menos talento
- ▶ Contratar as pessoas corretas
- ▶ Mantê-las na empresa
- ▶ Identificar e remover pessoas desnecessárias e com desempenho ruim

Teoria do Fluxo Pessoas



- Devido ao investimento em pessoas:
 - ✓ Investidores mais confiantes
 - ✓ Valorização no mercado
 - ✓ Consumidores terão melhor relação com empresa, o que aumentará participação no mercado
 - ✓ Gerentes enfatizam capacidades necessárias para estratégia
 - ✓ Empregados demonstram as habilidades esperadas deles

Escolhas Relacionadas às Pessoas

- ▶ Buying: Escolhas de recrutamento
 - ▶ se você contrata as pessoas erradas não adianta treinamento ou incentivos
 - ▶ É necessário aumentar ao máximo a sua gama de escolhas
 - ▶ Contratar os melhores candidatos
 - ▶ Orientá-los para o trabalho

Como Aumentar a Gama de Escolhas?

- ▶ Construir relacionamentos com fontes chaves de talentos
- ▶ Usar referencias para contratação (funcionários, consumidores, etc.)
- ▶ Construir uma estratégia de contratação via internet
- ▶ Perseguir empregados potencias (TV, rádios, feiras, anúncios, etc.)

Como Contratar os Melhores?



- Entrevistar com a intenção de contratá-los
- Criar e anunciar sua proposição de valor para o empregado
- Comunicar oportunidades realistas mas atrativas
- Prestar atenção à problemas pessoais
- Ser persistente
- Criar relacionamentos

Como orientá-los ao Trabalho?

- ▶ Necessidades Administrativas
- ▶ Feedback rápido
- ▶ Sucesso rápido
- ▶ Orientação para toda a cadeia de valor
- ▶ Assimilação pelo Time
- ▶ Escutar

Escolhas em Treinamento e Desenvolvimento

- ▶ Quem deverá participar do programa?
- ▶ Quem deve apresentar o programa?
- ▶ Quem deve desenhar o programa?
- ▶ O que o programa deve cobrir?
- ▶ Como o programa será posto em prática?
- ▶ Como o programa irá afetar os participantes?

Desenvolvimento



- ▶ Mobilidade
- ▶ Treinador ou Mentor
- ▶ Plano Pessoal de desenvolvimento
- ▶ Tarefas Temporárias

Borrowing: Escolhas ao adquirir talentos

- ▶ Formar alianças
- ▶ Realizar Visitas a outras Companhias
- ▶ Reter Consultores
- ▶ Terceirizar Trabalho
- ▶ Manter relacionamento com antigos funcionários

Bouncing: Escolhas ao Reduzir a Força de Trabalho

- ▶ Uma empresa deve ter força de trabalho de tamanho correto, é necessário agir decisivamente mas mostrando consideração pelo profissional
- ✓ Redução Involuntária (redução de custos)
- ✓ Redução - Problemas de Performance

Binding: Escolhas ao Reter Talento

- ▶ Descobrir porque pessoas talentosas deixam a empresa
- ▶ Oferecer incentivo financeiro para que fiquem
- ▶ Oferecer Incentivos intrínsecos para que fiquem
- ▶ Oferecer outros Incentivos não financeiros para que fiquem

Boosting: Escolhas em Promoção

- ▶ Estabelecer critérios para o novo emprego
- ▶ Permitir Voluntários
- ▶ Avaliar Candidato Potencial
- ▶ Dar apoio aos novos ocupantes dos cargos

Plano de ação para as Pessoas

- ▶ Deve-se auditar seu sistema de gerenciamento de pessoas
- ▶ Permite analisar suas práticas e focar no que agrega mais valor para a empresa

Fluxo Gerenciamento de Desempenhos

- ▶ Incentivos modificam comportamentos
- ▶ Sem padrões e medidas claros conectados a estratégia , o comportamento dos funcionários pode não ser ideal
- ▶ Quando padrões e incentivos estão ligados às metas da empresa os resultados são favoráveis

Estabelecendo Padrões: O que medir?

- ▶ Alinhar padrões e medidas à estratégia
- ▶ Balancear comportamento, padrões e medidas de resultados para indivíduos e times
- ▶ Priorizar medidas
- ▶ Identificar indicadores de liderança
- ▶ Determinar metas atingíveis desafiadores
- ▶ Medir o que pode ser controlado

Estabelecendo Padrões



- ▶ Quem Determina e Acompanha os padrões
- ▶ O que acompanhar significa
- ▶ Como os resultados podem ser acompanhados
- ▶ Frequência regular de Feedback

Estabelecendo Padrões



- ▶ Qual é o meu trabalho?
- ▶ Como eu estou desempenhando?
- ▶ Alguém se importa?
- ▶ Como nos encaixamos?
- ▶ Como estamos desempenhando?

Alocando Recompensas Financeiras



- ▶ Dinheiro de Curto prazo
- ▶ Equidade de Curto prazo
- ▶ Dinheiro de Longo prazo
- ▶ Equidade de Longo Prazo

Alocando Recompensas não financeiras

- ▶ Visão
- ▶ Oportunidade
- ▶ Incentivo
- ▶ Comunidade
- ▶ Comunicação
- ▶ Experimentação

Acompanhamento



- ▶ Conversa Informal
- ▶ Dados visíveis
- ▶ Deixar as pessoas tirarem suas próprias conclusões
- ▶ Explicar porque e não o que



“Quando profissionais de RH entendem a teoria e as opções para pessoas e desempenho, eles criarão planos de ação que investem em práticas de RH mais efetivas.”

Fluxos informação e Trabalho



- ▶ Informação: gerenciar a informação externa para facilitar o empregado a se adaptar a realidade externa. Gerenciar o fluxo de informação vertical e horizontal
- ▶ Trabalho: fluxo do trabalho, desde a demanda até entrega, para garantir que a conformidade seja garantida. Distribui trabalho e cria uma estrutura que integre e coordene as atividades.

Fluxo informação – Estratégia de Comunicação

- ▶ Cria valor através de mensagem elaborada para atender as necessidades de cada stakeholder.
- ▶ Toda mensagem deve ser baseada na compreensão clara da sua finalidade e refletir a filosofia de liderança (ex. Envolvimento)

Algumas escolhas

- ▶ Garanta consistência entre mensagem e realidade
- ▶ Codifique conceitos, linguagem e lógica
 - ▶ Conceito- *foco no cliente*
 - ▶ Linguagem – *quando falamos de cliente, significa cliente externo*
 - ▶ Lógica – *clientes determina nossos produtos e não ao contrário.*

Algumas escolhas (1)

- ▶ Selecione media consistente com a mensagem e o público
- ▶ Conheça e fale para o seu público
- ▶ Garanta integração e alinhamento
- ▶ Defina responsabilidade
- ▶ Mensure e melhore a efetividade da comunicação.

Fluxo informação – Transmissão de informação

- ▶ Fora para dentro
 - ▶ Saiba sobre clientes importantes
 - ▶ Exponha empregados e gerentes as exigências dos clientes
- ▶ Dentro da fora
 - ▶ Comunique a imagem da marca
 - ▶ Crie vínculos de confiança com clientes

- 
- ▶ Cima para baixo
 - ▶ Apresente os temas mais importantes pela voz da presidência (RH consistente)
 - ▶ Apresente os temas de ação pela voz do supervisor
 - ▶ Equilibre o que e porque
 - ▶ Grande quadro e detalhe
 - ▶ Equilibre boas e más notícias (honestidade)

Fluxo de informação – Transmissão de informação (1)

- 
- ▶ Baixo para cima
 - ▶ Importância da informação ascendente
 - ▶ Esteja onde esteja a ação
 - ▶ Colete e utilize dados
 - ▶ Proporcione canais para o fluxo de informação
 - ▶ Lado a lado

Fluxo informação – Transmissão de informação (2)

- ▶ Remova obstáculo
- ▶ Promova eficiência
- ▶ Utilize todos os canais

Fluxo trabalho

- ▶ Quem faz o trabalho?
 - ▶ Estrutura segue estratégia
- ▶ Como o trabalho é feito?
 - ▶ Transformação dos insumos em produtos
- ▶ Onde é feito?
 - ▶ Espaço físico comunica o que é importante



DESAFIO



Que capacidades
podem ser
definidas como
resultados de RH?

Criar clareza estratégica



- ▶ Uma organização revela clareza estratégica quando sua estratégia enfatiza
- ▶ Objetivos tanto a curto quanto em longo prazo.
- ▶ Cria significados para os que estão dentro e fora da empresa
- ▶ Traduz com eficiência práticas organizacionais
- ▶ Modela o comportamento do funcionário
- ▶ Diferencia a empresa para clientes e investidores

Fazer com que mudanças ocorram

- ▶ Capacidade mudar rapidamente ao invés de ficar criando estratégias
- ▶ Organizações com essa capacidade demonstram velocidade, agilidade, flexibilidade e redução de tempo de ciclo
- ▶ Diante da incerteza demonstram capacidade para inovação e adaptação, mantendo-se sempre atualizadas.
- ▶ Em um mundo competitivo, em que velocidade substitui estratégia, o tempo de ciclo reduzido leva ao comprometimento do cliente e a agilidade aumenta a participação no mercado. Fazer com que as mudanças aconteçam é um fator essencial para o sucesso no mundo dos negócios.

Gerar capital intelectual



- ▶ Capital intelectual =
competência x comprometimento
- ▶ Intelecto profissional como
conhecimento cognitivo, habilidades
aprimoradas, compreensão de sistemas
e criatividade auto motivadora
existentes em pessoas chaves na
organização.



Porque não somos
melhor na inovação?

Paradoxo



Cadeia de Valor Inovação- Fluxo Integrado





Para fortalecer
sua CVI



Teoria contemporânea de gestão
do capital humano: Micro
fundamentos do capital humano.

Treinamento do empregado

Pesquisadores tem um longo entendimento que CH, especialmente o de educação e treinamento, tem um papel chave tanto no desempenho do empregado como no da empresa

(Becker 1993, Schultz 1961, Mincer 1974).

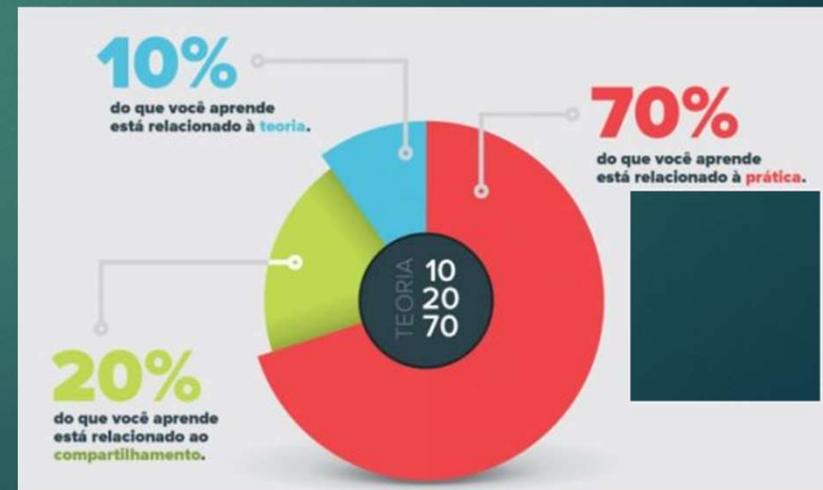
Modelo de aprendizagem

Treinamento é apenas um modo de como os empregados aprendem. Os empregados tem outros modos de obter novos conhecimentos. Armstrong (2014) e Machado and Davim (2014)

A aprendizagem no local de trabalho é principalmente vivencial por natureza. A educação e treinamento explica uma pequena parte do que o empregado aprende no trabalho.

A aprendizagem não formal, que não é nem especificada ou planejada, tem o papel principal na aprendizagem do empregado. Eraut et al (1998)

Portanto é importante que a empresa crie um ambiente de trabalho que facilite o compartilhamento do conhecimento.



Mentoria



“é um processo no qual uma pessoa experiente (mentor guia uma outra pessoa (mentee) no desenvolvimento de suas ideias, aprendizagem e competências pessoais e profissionais (Klinge, 2015, p1).

Papel do mentor é proporcionar conselho e também ajudar o mentee a refletir sobre suas experiências para desenvolvimento futuro.

O mentor pode promover aprendizagem on-the-job e pode atuar como complemento ao treinamento formal. (Armstrong 2014).

Desenvolvimento do empregado

“desenvolvimento do empregado está ligado com a preparação do empregado para que ele possa se movimentar dentro da organização a medida que ela se desenvolve, cresce e muda. (Nadler (1979, p88),

Uma organização que não desenvolve seu pessoal não pode desenvolver suas estratégias competitivas.

Está relacionado com desempenho satisfação e turnover performance (Bapna et al 2013), (Armstrong 2014); (Hosie et al 2013, Fallon and Rice 2015), .

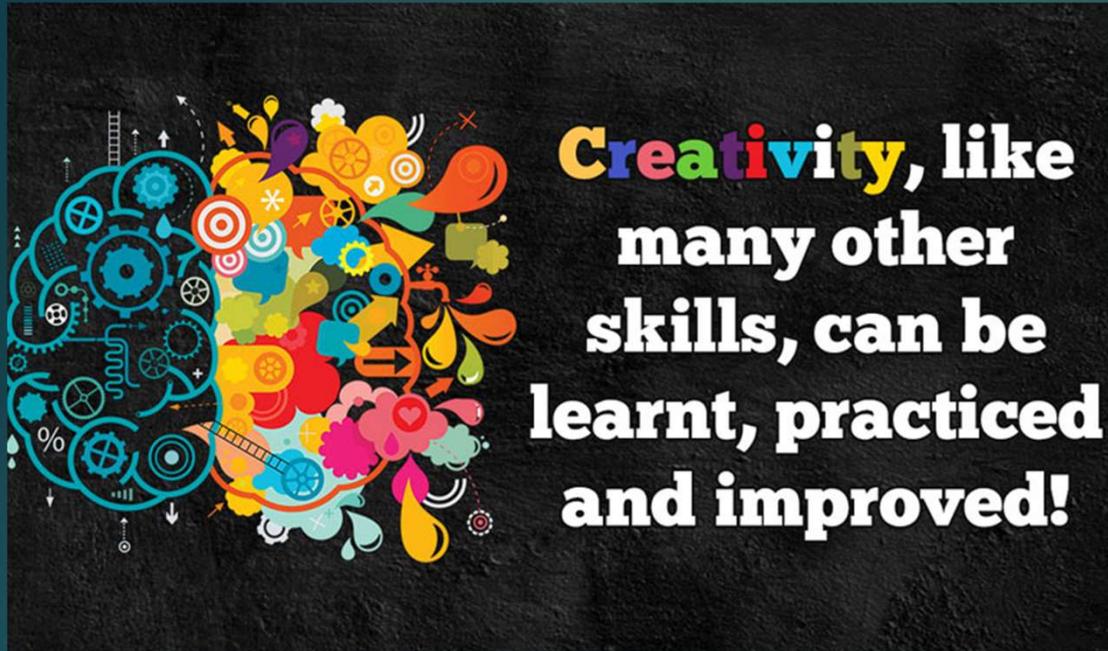


- Treinamento
- Desenvolvimento e distribuição de talentos

Job Rotation

Engajamento

- Energia, envolvimento e Eficácia oposto Exaustão emocional, despersonalização e falta de eficácia.
- *“estado de motivação (momento a momento) e estimulado psíquica e fisiologicamente. É focada e alinhada com os objetivos da organização e canaliza seu self cognitivo para transformar o trabalho em uma realização significativa e com proposito. Byrne, 2015.”*
- Modelo demanda dos trabalho e recursos do trabalho.
- Medição do engajamento

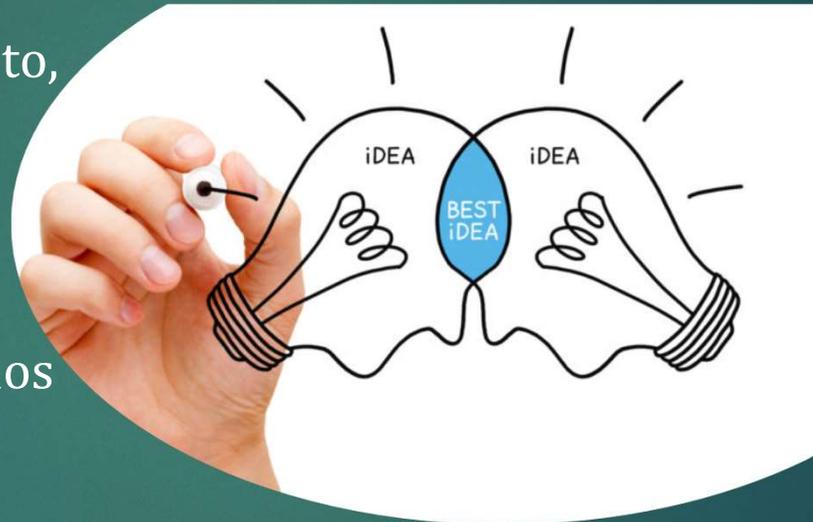


Criatividade

- *“Criatividade refere-se a produção de novas e uteis ideias que alimenta a inovação em produtos, serviços, processos e procedimentos nas organizações (Shalley et al, 2004)”*
- Vinculado com engajamento
- Promovido tanto por fatores individuais como organizacionais

Inovação

- Tipos de inovação: produto, processos, marketing e organizacional
- Vinculado com atitudes dos empregados
- Desafio da liderança



Localizar seus elos mais fracos

Fase	Esse elo	Está fraco se....
Geração de Idéias	Colaboração dentro da unidade	As pessoas não conseguem gerar boas ideias delas mesmas.
	Colaboração entre unidades	As pessoas colaborando entre unidades não produzem boas ideias.
	Colaboração com partes externas	Se a empresa não busca boas ideias dos clientes, competidores, inventores e outras partes externas.
Conversão de idéias	Selecionando e financiando novas ideias	Seus critérios de seleção e financiamento são tão restritivos que eles matam a maioria das ideias, ou é tão amplo que a empresa se afoga com projetos que não se alinham com a estratégia.
	Desenvolver as ideias em produtos, serviços ou negócios	Idéias selecionadas para desenvolvimento são negligenciadas em áreas da empresa que estão muito ocupadas fazendo outras coisas ou não enxergam o potencial das idéias.
Difusão das idéias	Difundindo as ideias desenvolvidas dentro e fora da empresa	Idéias desenvolvidas não recebem aceitação dos clientes, áreas internas, canais de distribuição ou áreas geográficas.

Fortalecer seus elos mais fracos

Se a empresa tem dificuldade de....	Considere essas práticas
Gerar de Idéias	Criar redes externas
	Criar redes entre as unidades
Converter idéias	Propicie financiamento entre unidades
	Criar um local de desenvolvimento
Difundir as idéias	Designar um “Pregador de idéias”

Trabalho

Analisar em trio, o esquema de Cadeia de Valor da Inovação.

O trio deve propor um modo de gestão de pessoas macro e micro assim como um modelo de cultura organizacional para fortalecer a Cadeia de Valor de Inovação da sua organização.