

Gestão Estratégica de RH

José Renato S. Santiago Jr.

Gestão Estratégica de RH

- **Módulo 1: Alinhando Gestão de Pessoas com a Estratégia da Empresa**
- **Módulo 2: Compreendendo e Dinamizando a Cultura Organizacional**
- **Módulo 3: Construindo o Conteúdo da Liderança**

Gestão Estratégica de RH

- **Módulo 2: Compreendendo e Dinamizando a Cultura Organizacional**
 - **Desenho Organizacional**
 - **Cultura Organizacional**
 - **Qualidade de Vida no Trabalho**
 - **Identificação e Tratamento dos Fatores que Afetam o Bem-Estar, a Satisfação e a Motivação**

Desenho Organizacional

Decorre da necessidade de definir a estrutura organizacional de uma empresa... para que?

- **Exista uma organização das atividades que devem ser desenvolvidas;**
- **Definição do fluxo de informações e das decisões a serem tomadas;**
- **Definição das responsabilidades e atribuições de cada área da empresa.**

Desenho Organizacional

Pode ser detalhada com ao menos 3 níveis de abrangência:

- **Nível Global: visão geral da organização em nível macro;**
- **Nível Departamental: incorpora as áreas e departamentos existentes;**
- **Nível Operacional: inclui os cargos e funções dos profissionais.**

Desenho Organizacional

Um desenho organizacional bem estruturada pode proporcionar:

- **Rapidez na tomada de decisão e na execução de atividades, o que pode servir de diferencial para uma organização;**
- **Correto entendimento das atribuições e do papel de cada funcionário, o que evitará atritos e falta de profissionais que assumam responsabilidades.**

Desenho Organizacional

Um desenho organizacional adequado contribui para questões operacionais da empresa:

- **Maior interação e envolvimento de todas as áreas e profissionais relacionados a cada um dos assuntos a serem desenvolvidos;**
- **Visualização das oportunidades e potenciais possibilidades de atuação dentro da própria organização**

Desenho Organizacional

O adequado detalhamento do desenho organizacional de uma empresa contempla:

- Descrição dos cargos com as devidas atribuições e responsabilidades;
- Elaboração dos fluxos de trabalho e definição do níveis de alçada e interações entre as áreas;
- Definição de regras e regulamentos.

Desenho Organizacional

O tipo de desenho organizacional adotado varia de acordo com o modelo de gestão adotado pela empresa:

- **Linear:** modelo centralizador com fluxo de trabalho em sentido único, com todas as decisões passando necessariamente pelos profissionais presentes no primeiro nível da hierarquia;

- **Muito utilizado em empresas familiares.**

Desenho Organizacional

O tipo de desenho organizacional pode sinalizar características muito particulares da empresa:

- **Funcional: modelo se caracteriza pela autoridade funcional dos profissionais de acordo com a sua especialização permitindo interações em mais de um sentido e mais descentralização das decisões;**

Desenho Organizacional

Não há, no entanto, regras e modelos definitivos, uma vez que a mobilidade e flexibilidade típicas do atual cenário corporativo exigem uma melhor fluidez no fluxo de trabalho de uma empresa:

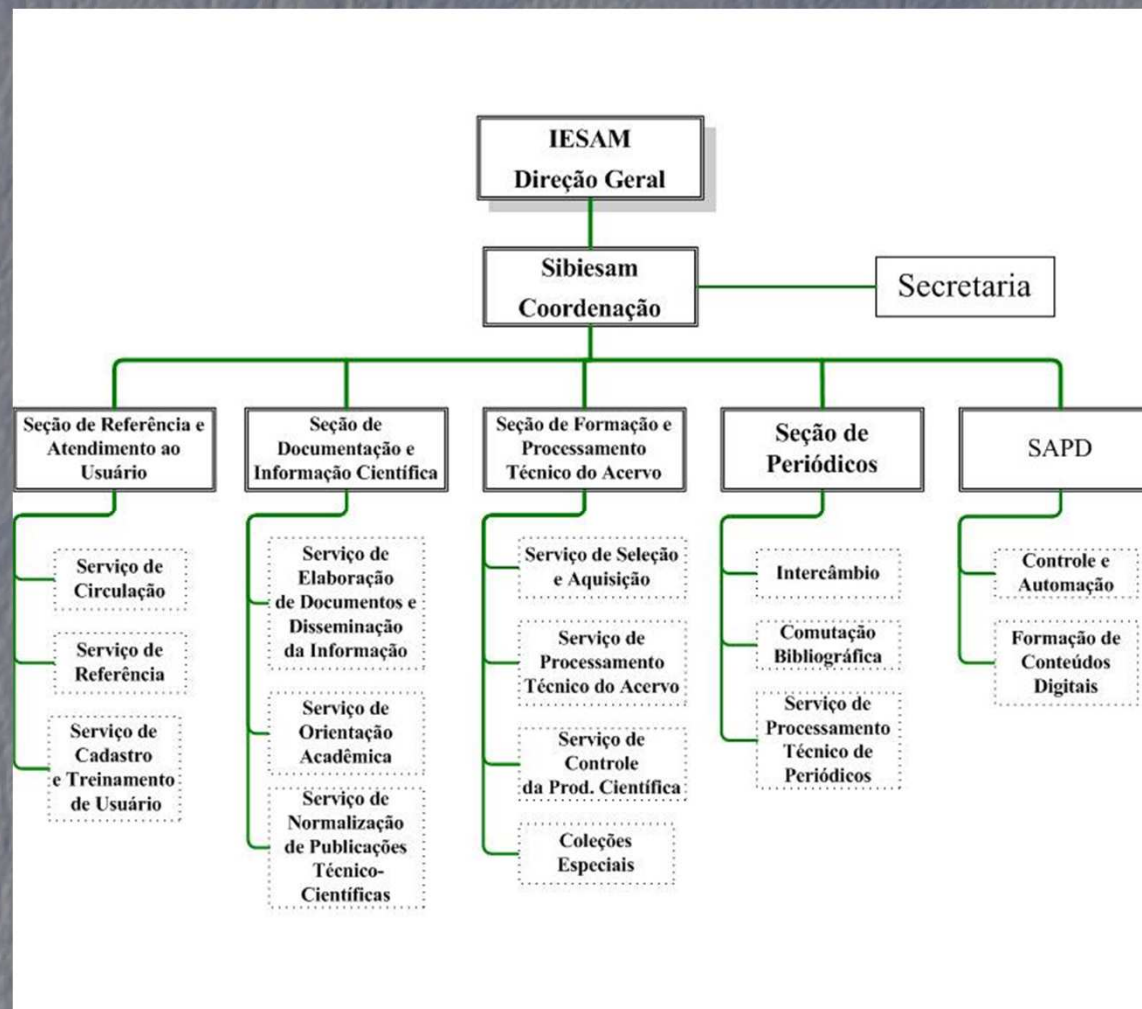
- **Misto: há a possibilidade de adoção de desenhos organizacionais que utilizam as diferentes características presentes na mesma organização.**

Desenho Organizacional Genérico



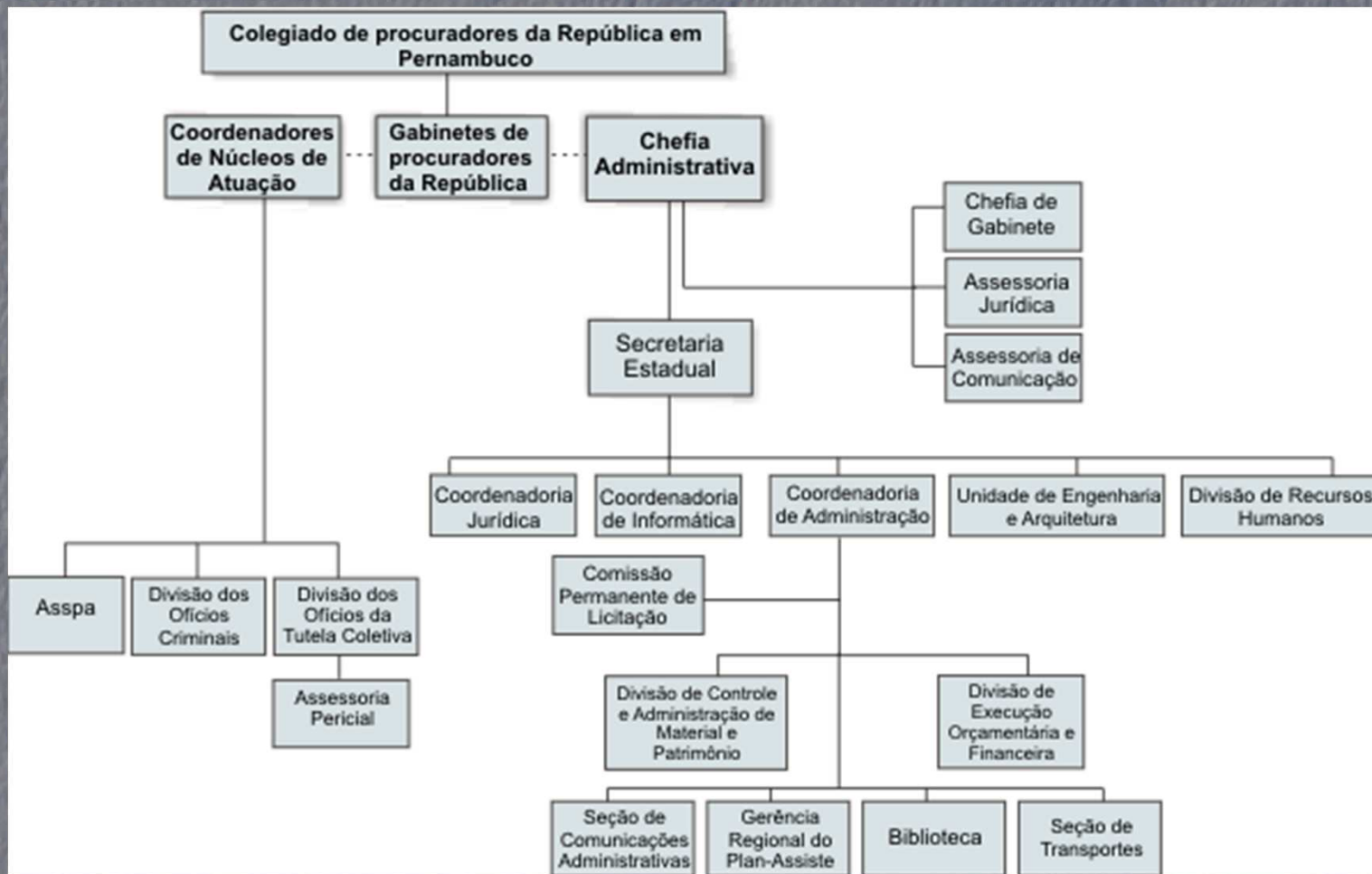
Desenho Organizacional

Exemplo I



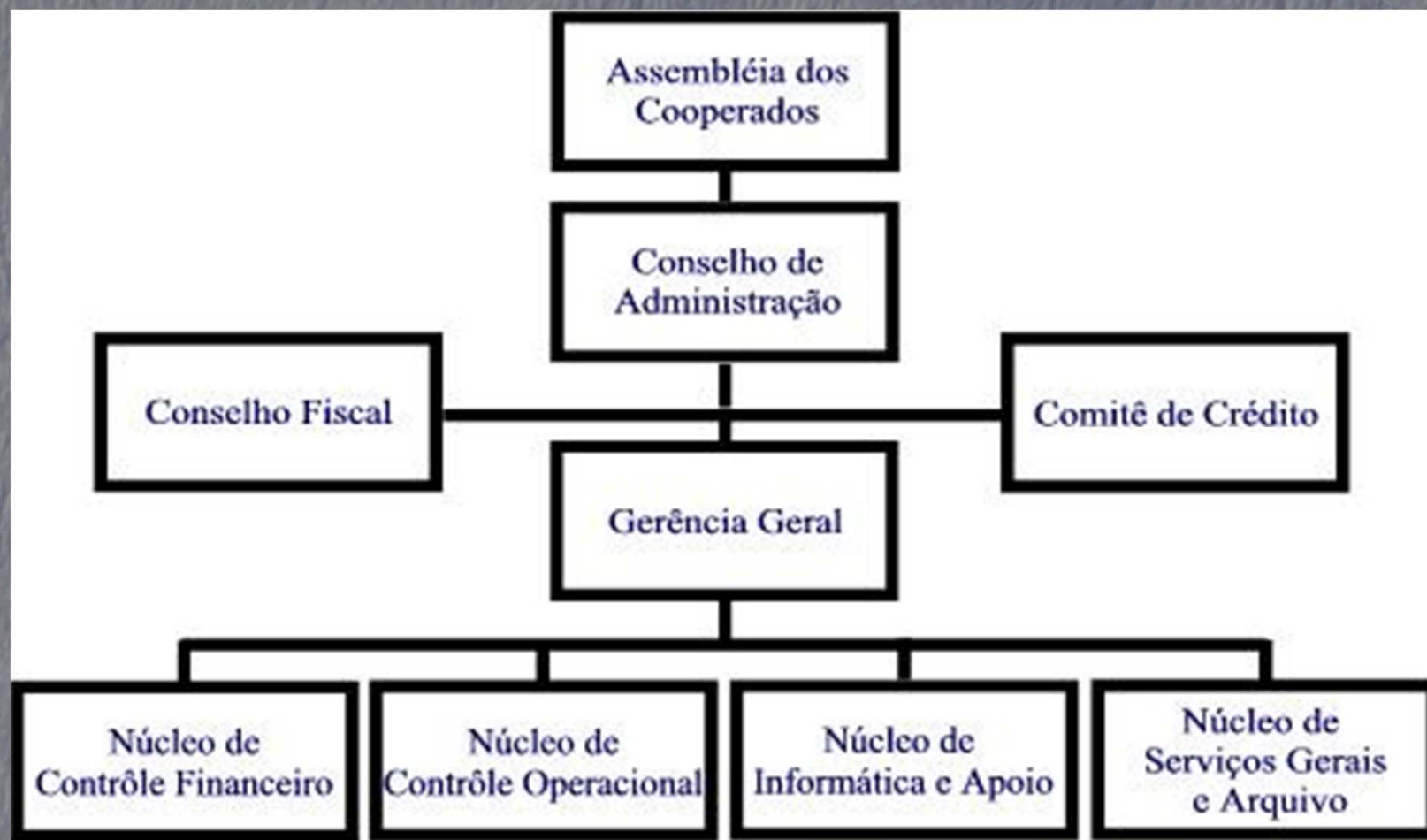
Desenho Organizacional

Exemplo II



Desenho Organizacional

Exemplo III



Cultura Organizacional

Através da definição de sua Cultura, a Organização apresenta o que ela foi, é e o que pode vir a ser, a partir de:

- **Valores Éticos e Morais;**
- **Crenças e Princípios;**
- **Diretrizes e Premissas.**

Cultura Organizacional

A definição da cultura deve contemplar certos cuidados:

- **Reconhecimento dos valores adotados pela Sociedade onde a empresa está inserida;**
- **Identificação com questões relevantes para o seu potencial público alvo;**
- **Deve ter uma clareza de entendimento e vislumbrar uma rápida implantação.**

Cultura Organizacional

Por pertencer a organização, a cultura não deve se limitar a visão da atual equipe de administradores e sim ao legado da empresa como um todo:

- A empresa é maior, muito maior, que a sua alta administração;**
- A empresa é/são os funcionários que fazem parte dela.**

Cultura Organizacional

- **A empresa não é um robô com vida própria, nós, cada um dos colaboradores, definimos o que a empresa é, acredita e faz;**
- **O legado, os projetos e produtos desenvolvidos por uma empresa “formatam” a cultura que a organização possui... será que, ainda assim, é preciso elaborar formalmente a cultura?**

Cultura Organizacional

Sim, ainda assim é preciso...

- **A cultura é muito mais importante e relevante para a empresa do que até mesmo o seu próprio nome;**
- **Por tal motivo, a organização deve zelar por sua cultura e “fazer acontecer”...**

Cultura Organizacional

Há algumas premissas a serem adotadas para maximizar a possibilidade de sucesso na implantação e disseminação da Cultura dentro de uma organização:

- Conhecimento do perfil dos colaboradores;**
- Uso de diferentes abordagens de acordo com o nível hierárquico da empresa;**

Cultura Organizacional

- **Adoção de meios eficientes de comunicação que garantam alcançar todas as áreas da organização;**
- **Linguagem de fácil entendimento junto aos parceiros, clientes e concorrentes;**
- **Garantia que os colaboradores realmente se identifiquem com a Cultura.**

Cultura Organizacional

A Cultura precisa estar devidamente ambientada na organização, seus colaboradores e suas relações:

- Importante desenvolver atividades e iniciativas para a popularização e perpetuação dela junto as equipes;**
- Realização de pesquisas formais para valorizar a sua relevância.**

Cultura Organizacional

Alguns pequenos / grandes detalhes podem indicar certos equívocos:

- **Clima Organizacional inadequado;**
- **Descontentamento dos colaboradores;**
- **Alta rotatividade dos funcionários;**
- **Imagem inadequada da empresa perante a sociedade.**

Cultura Organizacional

Por outro lado, também podem indicar grandes acertos:

- **Profissionais comprometidos;**
- **Confiança no atendimento dos intentos e metas estratégicas;**
- **Clima positivo e colaborativo.**

Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de Vida é algo que dificilmente pode ser definido, mas pode ser sentido:

- **Há um grande teor de subjetividade;**
- **É influenciada por questões fora do ambiente sobre o qual a análise está sendo feito;**
- **Demanda acompanhamento através da adoção de indicadores.**

Qualidade de Vida no Trabalho

Um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho deve ter uma abrangência maior que a do simples funcionário:

- **Apoiar iniciativas e hábitos entre os colaboradores;**
- **Envolver o bem estar dos funcionários junto a seus familiares.**

Qualidade de Vida no Trabalho

- **Promover interações que contribuam com a evolução profissional;**
- **Suportar e considerar as estratégias definidas pela área de Recursos Humano;**
- **Considerar o acompanhamento sistemático do Clima Organizacional.**

Qualidade de Vida no Trabalho

Engana-se no entanto que as práticas voltadas para a Qualidade de Vida do Trabalho são mantidas apenas por ser, digamos, “agradáveis” :

- **Há a necessidade de estar alinhada com resultados da empresas;**
- **Algumas vezes, as organizações desejam ter melhoria de sua imagem junto ao Mercado e Sociedade.**

Qualidade de Vida no Trabalho

Deve estar alinhada com práticas voltadas para gerar resultados:

- **Reduzir o número de horas de afastamento dos funcionários;**
- **Propiciar a melhoria de performance dos colaboradores;**
- **Gerar uma redução do índice *turnover* da empresa.**

Qualidade de Vida no Trabalho

- **Promover a melhoria da imagem corporativa da empresa junto a sociedade;**
- **Reduzir o índice de absenteísmo dos funcionários;**
- **Melhorar a relação entre os colaboradores e deles com a organização.**

Qualidade de Vida no Trabalho

- **Aumentar a moral dos colaboradores contribuindo para a melhoria do clima organizacional;**
- **Alinhar os interesses dos funcionários junto as metas estratégicas da empresa;**
- **Desenvolver uma relação positiva com os *stakeholders* da empresa**

Qualidade de Vida no Trabalho

Também devem ser considerada iniciativas para que os próprios profissionais passem a exigir estas questões:

- **Práticas de Ergonomia;**
- **Eventos de Integração entre Funcionários;**
- **Inclusão da Família nas junto as iniciativas da empresa.**

Qualidade de Vida no Trabalho

Cada vez mais esta preocupação com a Qualidade de Vida passou a ser...

- **Um diferencial...**
- **As empresas selecionam os funcionários que escolhem as organizações;**
- **Passou a ser uma tendência ou moda...**

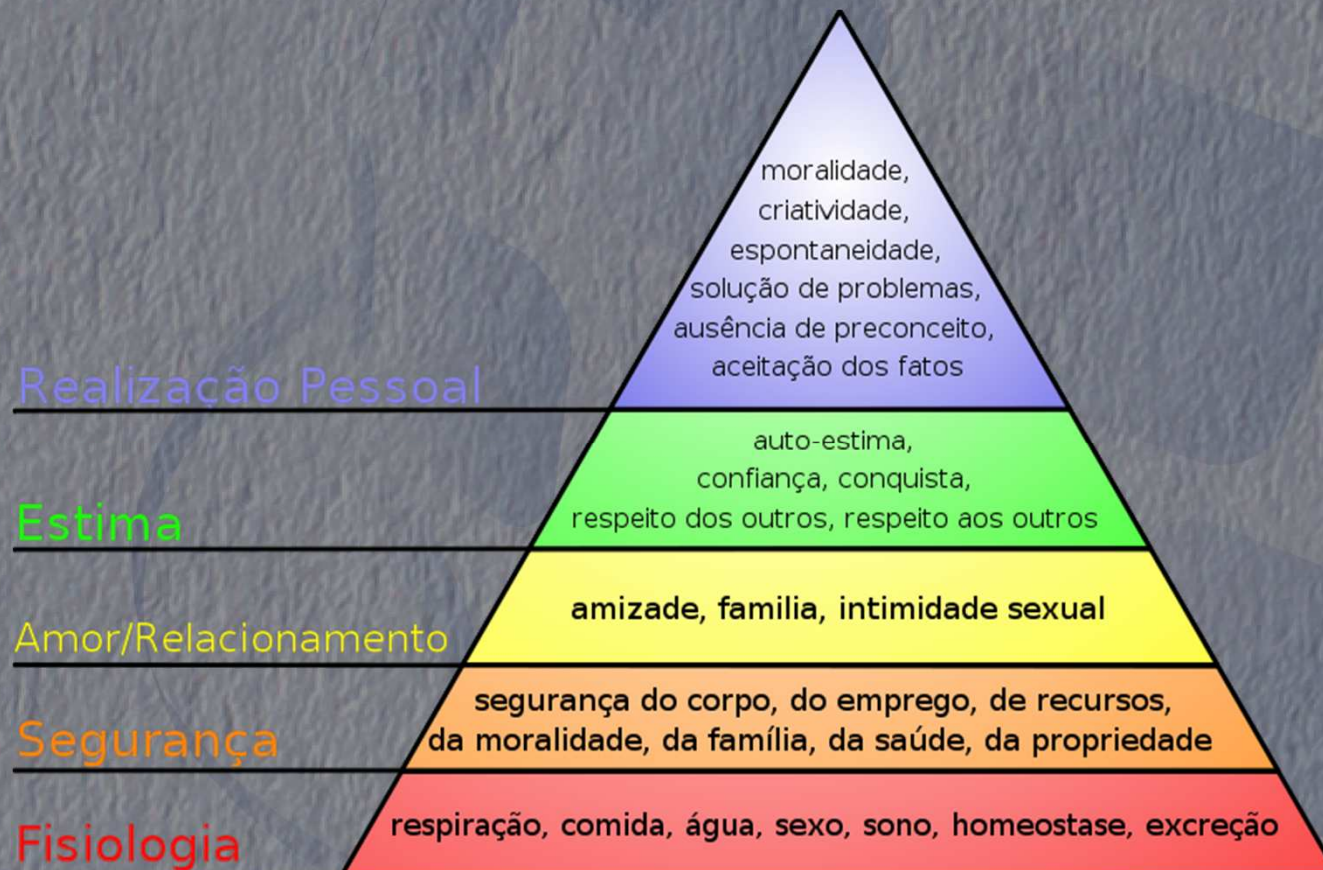
Fatores que Afetam o Bem-Estar...

Antes de consideramos os fatores relacionados ao Bem-Estar, Motivação e Satisfação...convém resgatar Maslow:

- **Segundo ele, existe uma seqüência a ser seguida, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto.**

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

Maslow define um conjunto de cinco necessidades descritos na pirâmide.



Fatores que Afetam o Bem-Estar...

A partir de um entendimento sobre as necessidades de uma pessoa, é possível também agrupar os fatores que afetam as questões que afligem as pessoas:

- Bem Estar;
- Motivação;
- Satisfação.

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

Necessidades Fisiológicas:

- **Respiração;**
- **Comida;**
- **Água;**
- **Homeostase;**
- **Sono.**

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

Fatores que impactam as Necessidades Fisiológicas:

- Por mais que estejamos no século XXI, ainda há empresas que não oferecem condições dignas de infra-estrutura;
- Algumas vezes estão localizadas em áreas inadequadas.

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

- **Certas empresas exigem horários de trabalho proibitivos sem preocupação com questões referente ao descanso dos profissionais;**
- **Atividades sob condições de trabalho totalmente adversas quanto a presença de seres humanos.**

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

Necessidades de Segurança:

- **do Corpo;**
- **do Emprego;**
- **da Moralidade;**
- **da Saúde;**
- **Da Família.**

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

Fatores que impactam as Necessidades de Segurança:

- Regras e procedimentos sobre questões relativas a segurança do trabalho;
- Falta de estratégia quanto a forma de atuação da empresa e indefinição de metas organizacionais;
- **Gestão dos recursos financeiros da empresa.**

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

- Imagem da empresa junto a parceiros e clientes e a sociedade em geral;
- Envolvimento da organização em projetos de inclusão e de ajuda as certas causas;
- Modelo de gestão adotado e Estrutura Organizacional existente;
- **Política de Benefícios.**

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

Necessidades de Amor / Relacionamento:

- **Amor;**
- **Amizade;**
- **Companheirismo;**
- **Parceria...**

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

Fatores que impactam as Necessidades de Amor / Relacionamento:

- **Clima Organizacional;**
- **Valores e Crenças, presentes na Cultura da Empresa;**
- **Política de Recursos Humanos e modelo de tratamento oferecido aos colaboradores.**

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

Necessidades de Estima:

- **Auto-Estima;**
- **Confiança;**
- **Conquista;**
- **Respeito dos outros;**
- **Respeito aos outros...**

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

Fatores que impactam as Necessidades de Estima:

- **Política de Incentivos e Motivação;**
- **Profissionalismo x Paternalismo;**
- **Relacionamento existente entre a Empresa e seus Colaboradores.**

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

- **Forma de atuação da Organização durante o desenvolvimento de seus negócios;**
- **Imagem que as pessoas, parceiros, concorrentes e clientes tem da empresa;**
- **Presença de profissionais / colegas de trabalho em eventos e projetos de destaque.**

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

Necessidades de Realização Pessoal:

- **Moralidade;**
- **Criatividade;**
- **Oportunidades;**
- **Solução de Problemas;**
- **Espontaneidade.**

Fatores que Afetam o Bem-Estar...

Fatores que impactam as Necessidades de Realização Pessoal:

- **Respeito e Reconhecimento dispensado ao Profissional;**
- **Potencial de Novas Oportunidades;**
- **Ambiente e Clima Organizacional.**

Estudo de Caso II

Situação I – Status da Empresa e sua posição

- A Empresa onde você trabalha tem cerca de 50 anos de existência e desenvolve grandes projetos no Brasil e em alguns países na América do Sul;
- Após cerca de 5 anos trabalhando nesta organização, você é promovido a Gerente e passará a chefiar alguns destes projetos.

Estudo de Caso II

Situação I – Status da Empresa e sua posição

- **Entre as suas novas atribuições está o desenvolvimento de negócios com grandes empresas multinacionais;**
- **O número de pessoas com quem você passa a se relacionar é muito grande, cada um com diferentes interesses e formas de atuação.**

Estudo de Caso II

Situação II – Decisão de Atuação

- Um dos diretores da empresa pede que você receba um parceiro comercial que fazia negócios com a empresa já fazia mais de 10 anos;
- Durante a conversa, ele informa sobre sua forma de trabalho e o grau de relacionamento dele junto ao alto escalão da empresa.

Estudo de Caso II

Situação II – Decisão de Atuação

- Após cerca de 1 hora de conversa ele sinaliza sobre possibilidades reais de novos negócios junto a algumas empresas e que ele estaria disposto a colocar em contato com os tomadores de decisão;
- Por fim, é claro...para vencer o processo licitatório será necessário deixar disponível um certo % a ele e a estas pessoas.

Estudo de Caso II

Situação III – Pontos a serem discutidos:

- Os Valores da Empresa;
- Os seus Valores;
- O homem é produto do meio?!
- O que você quer ser quando crescer?

Estudo de Caso II

Minha Decisão é:

?

Gestão Estratégica de RH

- **Módulo 1: Alinhando Gestão de Pessoas com a Estratégia da Empresa**
- **Módulo 2: Compreendendo e Dinamizando a Cultura Organizacional**
- **Módulo 3: Construindo o Conteúdo da Liderança**

Gestão Estratégica de RH

José Renato S. Santiago Jr.