

ROBERTO MADRUGA

*Employee
Experience,*
**Gestão
de Pessoas
e Cultura
Organizacional**



A TRILOGIA PARA ATRAIR, ENGAJAR
E DESENVOLVER TALENTOS



atlas

CONQUIST

- O autor deste livro e a editora empenharam seus melhores esforços para assegurar que as informações e os procedimentos apresentados no texto estejam em acordo com os padrões aceitos à época da publicação, e todos os dados foram atualizados pelo autor até a data da entrega dos originais à editora. Entretanto, tendo em conta a evolução das ciências, as atualizações legislativas, as mudanças regulamentares governamentais e o constante fluxo de novas informações sobre os temas que constam neste livro, recomendamos enfaticamente que os leitores consultem sempre outras fontes fidedignas, de modo a se certificarem de que as informações contidas no texto estão corretas e de que não houve alterações nas recomendações ou na legislação regulamentadora.
- Data do fechamento do livro: 29/10/2021
- O autor e a editora se empenharam para citar adequadamente e dar o devido crédito a todos os detentores de direitos autorais de qualquer material utilizado neste livro, dispondo-se a possíveis acertos posteriores caso, inadvertida e involuntariamente, a identificação de algum deles tenha sido omitida.
- **Atendimento ao cliente: (11) 5080-0751 | faleconosco@grupogen.com.br**
- Direitos exclusivos para a língua portuguesa
Copyright © 2022, 2023 (2ª impressão) by
Editora Atlas Ltda.
Uma editora integrante do GEN | Grupo Editorial Nacional
Travessa do Ouvidor, 11
Rio de Janeiro – RJ – 20040-040
www.grupogen.com.br
- Reservados todos os direitos. É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, em quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição pela internet ou outros), sem permissão, por escrito, da Editora Atlas Ltda.
- Capa: Daniel Kanai
- Editoração eletrônica: Karen Ameomo

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M157e

Madruça, Roberto

Employee experience, gestão de pessoas e cultura organizacional: a trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos / Roberto Madruça. – 1. ed. [2ª Reimp.] – Barueri [SP]: Atlas, 2023.

Inclui bibliografia e índice
ISBN 978-65-5977-010-6

1. Administração de pessoal. 2. Cultura organizacional. 3. Desenvolvimento organizacional.
4. Motivação no trabalho. I. Título.

21-73950

CDD: 658.314
CDU: 005.583.1

Meri Gleice Rodrigues de Souza – Bibliotecária – CRB-7/6439

Sumário

Capítulo 1 – <i>Employee Experience, Employee Journey Mapping</i> e Gestão de Pessoas conectando a Cultura Organizacional	5
Quantas mudanças externas e internas nas empresas	6
<i>Employee Experience</i> : conectando a experiência das pessoas.....	7
<i>Framework EX+GP+CO: Employee Experience, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional</i>	9
20 tendências e desafios para Gestão de Pessoas.....	13
FeedMentor, a revolução do <i>feedback</i> em 20 minutos.....	17
<i>Employee Experience, Employee Engagement e Employer Branding</i>	21
Como evitar o presenteísmo através de níveis de engajamento.....	25
<i>Employee Journey Mapping – EJM</i>	26
Método 7 passos e 5 camadas do <i>Employee Journey Mapping</i>	28
32 indicadores GP e EX: medindo a Gestão de Pessoas e a experiência do colaborador.....	34
Medindo o Índice de Foco no <i>Customer Experience – IFCX</i>	38
Medindo a maturidade das empresas com o <i>Employee Experience Maturity Index – EXMI</i>	38
Conectando <i>Employee Experience</i> no <i>Customer Experience</i>	44
Medir para melhorar: <i>Employee Experience</i> e <i>Customer Experience</i>	45
<i>Employee Experience</i> dá lucro	47
Capítulo 2 – Tornando <i>Employee Experience</i> e Gestão de Pessoas estratégicos e o <i>rebranding</i> do RH	49
Uma breve história dos papéis exercidos pela área de RH.....	50
O <i>rebranding</i> de Recursos Humanos	53
Nomes para o <i>rebranding</i>	54
O ser humano e as suas “etiquetas” nas organizações	57
Gestão por Competências através do C.H.A.R.	58
C.H.A.R., o fim do estacionamento de competências.....	60
Abrangência das competências.....	61

Competências essenciais e complementares de Talentos Humanos	62
Sete passos para implantar o <i>Employee Experience</i>	66
O <i>design thinking</i> apoiando o <i>Employee Experience</i>	66
Gestão estratégica e a integração das funções organizacionais	68
Planejamento estratégico ágil e a participação de TH	69
As estratégias SEMEAR para a elaboração do planejamento de pessoas	73
O planejamento estratégico e as respostas de Talentos Humanos	74
<i>Employee Experience</i> e GP, dilema ou paradoxo?	76
Consultoria externa em EX+GP+CO	78
Novos tempos, novas soluções de consultoria	80
25 projetos estruturantes e 10 soluções operacionais	81
O processo de trabalho das consultorias estruturantes	82
Diagnósticos amplos de Gestão de Pessoas	84
A terceirização em Gestão de Pessoas	85
Capítulo 3 – Como medir, desenvolver e modelar a Cultura Organizacional para alcançar a alta performance	89
Fundadores, líderes e novos entrantes formam a cultura da empresa	90
O papel dos fundadores e dos líderes na cultura da empresa	92
Cultura Organizacional não é sinônimo de um espaço bonitinho	93
Intersecção entre culturas diferentes	95
Valores pessoais moldam a cultura das empresas	96
Valores organizacionais podem ser trabalhados	97
Alinhamento entre valores pessoais e organizacionais	99
Alinhamento de valores é um dos segredos para o engajamento	101
Valores pessoais são inúmeros	102
Cultura e engajamento	104
16 estratégias para modelagem da Cultura Organizacional	105
Cultura hierárquica <i>versus</i> cultura em rede	107
Sete erros sobre a Cultura Organizacional	108
Como fazer a modelagem da Cultura Organizacional	109
Exemplos de estratégias necessárias para a transformação da Cultura Organizacional	111
Sete dimensões e 28 valores da Cultura Organizacional	112
Questionário para medir a Cultura Organizacional	114
Como analisar os dados e <i>gaps</i>	115
Pesquisa de Clima e de Engajamento – CLIMA-ENGAJA	117
Medindo o <i>Employee Net Promoter Score</i> – ENPS	120
Como implantar a Pesquisa CLIMA-ENGAJA	121
O processo de mudança Fisher Transition Curve – John M. Fisher	124
<i>Forming, storming, norming and performing</i> – Bruce Tuckman	125

Capítulo 4 – Aplicando o <i>Employer Branding</i> e inovando no recrutamento e seleção de talentos	127
O significado de talento.....	128
<i>Employer Branding</i> : finalmente a união entre Marketing e Gestão de Pessoas.....	130
Resultados com a aplicação de <i>Employer Branding</i>	132
Sete técnicas para praticar o <i>Employer Branding</i>	133
Dez táticas de como fazer uma proposição de valor para o candidato	137
Seleção com método estruturado gera 3 vezes mais resultados.....	139
Seleção por competências e por valores	140
12 técnicas eficazes para seleção de pessoas.....	142
Entendendo o perfil comportamental	146
BOFO – <i>Back Office versus Front Office</i>	148
Teste de perfil BOFO – <i>Front Office versus Back Office</i>	149
Quando o processo seletivo falha – quem tem razão?	152
Os dez erros mais recorrentes em processos seletivos.....	153
Técnica de entrevista comportamental	155
Perguntas para se fazer aos candidatos para vagas em TH.....	157
Vale a pena recrutar na academia.....	158
20 dicas para planejamento e realização do processo seletivo, segundo a jornada do candidato.....	159
O exemplo que veio do Governo do Canadá	160
Recrutamento de <i>trainees</i> e estagiários	161
Capítulo 5 – Modelos e Ferramentas de Gestão de Pessoas e de aprimoramento da Cultura Organizacional	165
<i>Framework</i> simplificado de <i>Employee Experience</i> , Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional.....	166
1. Política de Gestão de Pessoas	167
2. Plano de sucessão para cargos-chave.....	171
3. Aplicação da Matriz <i>Nine Box</i>	175
4. Avaliação de desempenho por competências	178
5. Inventário e mapeamento de competências.....	182
6. Plano de Cargos e Salários e de Carreira.....	184
7. Manual de procedimentos de Talentos Humanos.....	186
8. <i>Assessment</i> e avaliação de perfil	188
9. Código de ética e manual de normas de conduta	190
10. Revisão da governança corporativa EXGP.....	192
11. Prevenção e redução de conflitos	194
30 riscos que podem ser evitados em projetos.....	196

Risco de atrasos no projeto	196
Risco de insatisfação com os resultados do projeto.....	197
Risco de custos do projeto acima do orçamento.....	197
Capítulo 6 – Como otimizar a educação corporativa com T&D, coaching e mentoring, favorecendo o Student Experience	199
O poder da educação corporativa de gerar resultados	200
Metodologias ativas de ensino favorecem o <i>Student Experience</i>	201
<i>O manifesto Student Experience</i>	202
Metodologia completa para implantar Treinamento e Desenvolvimento presencial e <i>on-line</i>	205
O <i>design</i> instrucional moldando o <i>Student Experience</i>	210
<i>Mentoring</i> para CEO e diretores.....	213
Mentoria para desenvolvimento e mentoria reversa	215
Multidisciplinaridade torna o mentor mais preparado.....	216
A mentoria como ferramenta de desenvolvimento.....	217
Diferença entre <i>mentoring</i> e <i>coaching</i>	218
Mentoria e <i>coaching</i> não são terapia	220
Mitos sobre <i>mentoring</i> e <i>coaching</i>	222
Áreas de atuação do <i>mentoring</i>	224
O processo do <i>coaching</i> em dez passos.....	226
A importância do diagnóstico estruturado	228
Mentoria e <i>coaching</i> por valores	229
A terceira geração do <i>coaching</i>	231
Realizar planos é chave para a mentoria.....	232
A importância do momento pós-sessão	233
Saber estudar é estratégico – a autoinstrução.....	234
<i>Life coaching</i> e os cinco caminhos para o bem-estar.....	235
Código de ética para <i>coaches</i>	238
Capítulo 7 – A Gestão do Conhecimento conectada à Gestão de Pessoas e à Economia da Experiência.....	241
A Economia da Experiência aplicada ao <i>Employee Experience</i>	242
A Economia da Experiência está abalando a aprendizagem das pessoas.....	243
RH e a inteligência artificial para criar engajamento.....	244
Nos novos tempos, o conhecimento é mais valioso	245
O <i>iceberg</i> invertido do capital intelectual nas empresas inovadoras	246
Como é formado o capital intelectual	247
Conhecimento organizacional x aprendizagem organizacional.....	249

O que as empresas inovadoras estão criando.....	250
Convergência como chave na aprendizagem.....	251
A onda da inovação e a competição.....	252
Vantagens competitivas mais breves	253
<i>Foresight</i> , inteligência competitiva e Gestão do Conhecimento	254
Da vantagem competitiva ao valor e ao resultado.....	256
A fórmula da transformação = GC + GP + GE	257
Dados, conhecimento e experiências	258
Selecionando e alocando profissionais do conhecimento.....	259
O novo papel do <i>business partner</i>	261
Formas de criar conhecimento.....	262
Modelo de cinco fases da criação do conhecimento	264
As inteligências múltiplas de Howard Gardner	266
Programação neurolinguística como facilitadora	268
Referências	271
Índice alfabético	283