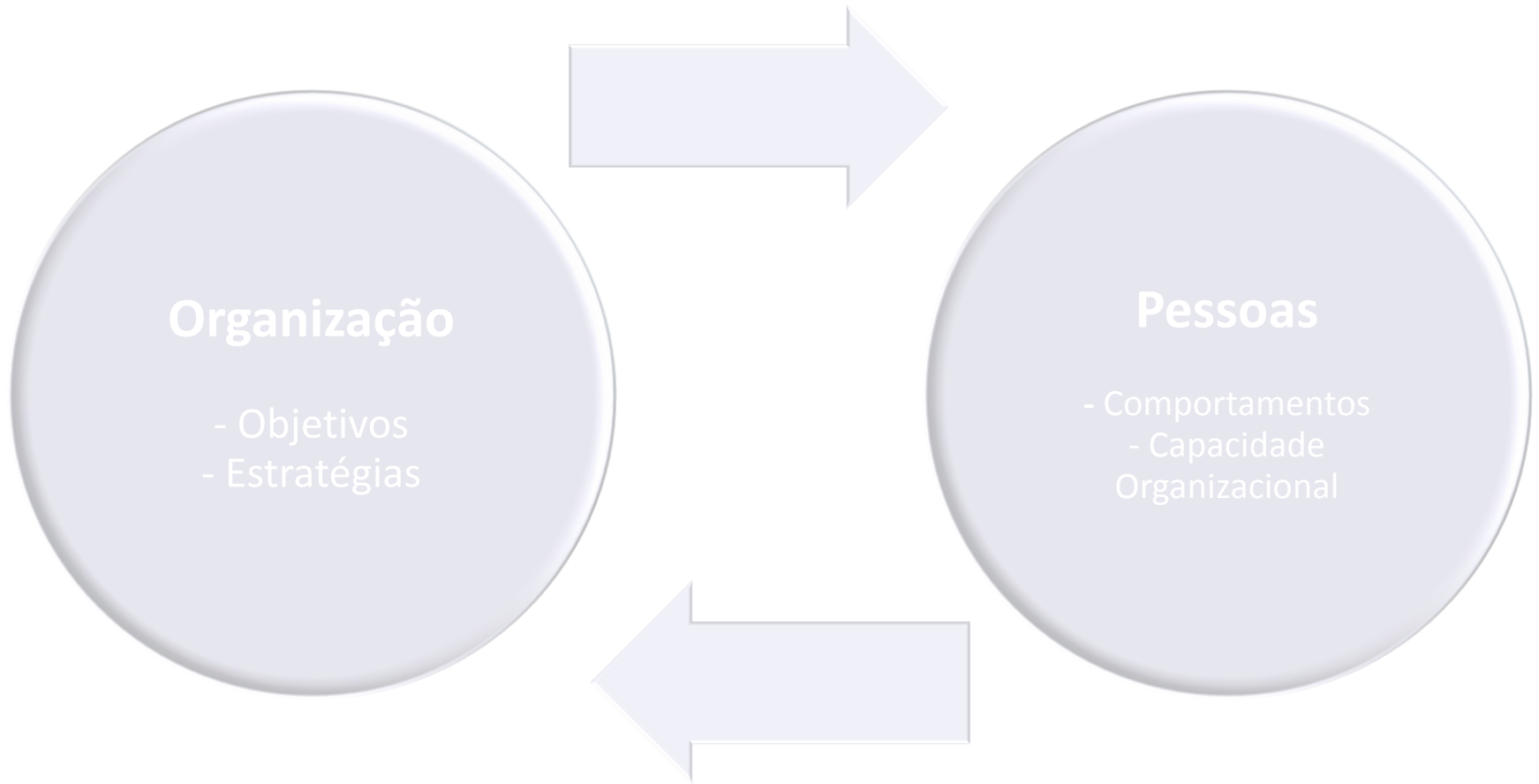


# Gestão Estratégica de Recursos Humanos

# Gestão estratégica de Recursos Humanos

- Gerenciar recursos humanos significa integrar entre si PESSOAS e ORGANIZAÇÕES:
- ou seja, conseguir obter o máximo de correlação possível entre o sistema dos OBJETIVOS a atingir, de uma parte, e o sistema dos COMPORTAMENTOS, de outra.

# Gestão Estratégica de Pessoas



# Gestão Estratégica de Recursos Humanos

- Sob esse aspecto, é muito eficiente aquela organização que consegue obter a mais alta coincidência possível entre aquilo que se pede façam os seus componentes e aquilo que estes, concretamente, fazem.

# Gestão Estratégica de Recursos Humanos

- O problema de uma gestão ótima dos recursos humanos implica que esta correspondência ideal seja mantida no tempo
- O esforço de “integrar” organização e homens seja tal que propicie garantia suficiente de duração, não somente no curto, mas também no longo prazo.

# Gestão Estratégica de Recursos Humanos

- Gerir recursos humanos significa dispor, em cada momento, de recursos quantitativos e qualitativos tais que permitam obter um máximo de integração entre o que a organização se propõe obter e o que efetivamente consegue.

# Evolução da Função Pessoal

# Fase Normativo - Contratual

|                            |   |
|----------------------------|---|
| teorias organizacionais    | <b>Taylorismo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ A Pessoa Variável Dependente da Organização</li><li>✦ Tempo e Métodos</li><li>✦ Prêmios e Incentivos Econômicos</li><li>✦ Conflitos Inadmissíveis</li><li>✦ Rígida escala Hierárquica</li></ul> |
| papel da função de pessoal | <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Assegurar a Disciplina e o Respeito às Normas</li><li>✦ Confirmar o Poder da Hierarquia e da Organização</li><li>✦ Integrar de Modo Passivo</li><li>✦ Negação da Mudança</li></ul>                                |
| instrumentos               | <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Normas Contratuais /</li><li>✦ Direito do Trabalho</li><li>✦ Regulamentos Internos</li><li>✦ Prêmios e Incentivos Econômicos</li></ul>  |



# Fase das Relações Humanas

|                            |   |
|----------------------------|---|
| teorias organizacionais    | <b>Elton Mayo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Importância do Fator Humano</li><li>✦ A Pessoa deve ser o objeto da atenção</li><li>✦ Cuidar do ambiente e das relações</li><li>✦ Motivação-Produtividade</li></ul>       |
| papel da função de pessoal | <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Assegurar boas relações com o pessoal</li><li>✦ Melhorar o clima, sem alterar as normas</li><li>✦ Integrar de Modo Passivo, mas paternalístico</li><li>✦ Mudança como Ajustamento</li></ul> |
| instrumentos               | <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Pesquisas sobre Clima</li><li>✦ Seleção, Testes, Psicologia do Trabalho</li><li>✦ Job Evaluation/ Descrição de Cargos</li><li>✦ Treinamento</li><li>✦ Caixa de Sugestões</li></ul>          |

# Fase da Gestão dos Recursos Humanas

|                            |   |
|----------------------------|---|
| teorias organizacionais    | <b>McGregor</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Importância dos Recursos Humanos</li><li>➤ A Pessoa Sujeito Ativo que influencia e é influenciado</li><li>➤ O Lugar Certo para o Homem Certo</li><li>➤ Eficiência-Motivação</li></ul> |
| papel da função de pessoal | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Otimizar o Emprego dos Recursos Humanos</li><li>➤ Melhorar a Eficiência</li><li>➤ Integrar de Modo Ativo</li></ul>  |
| instrumentos               | Contratações Sindicais<br>Avaliação de Desempenho<br>Retribuição baseada no Mérito<br>Treinamento Técnico e Gerencial<br>Mobilidade<br>Motivação, Participação  |

# Fase Desenvolvimento de Recursos Humanos

|                            |   |
|----------------------------|---|
| teorias organizacionais    | <b>Herzberg, Blake, Mouton</b> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Motivação nasce do Job Content (Autonomia, Execução, Responsabilidade, Desenvolvimento)</li><li>➤ Organização: instrumento flexível em função dos Objetivos</li><li>➤ Desenvolvimento dos Recursos Humanos</li><li>➤ Eficácia</li></ul>        |
| papel da função de pessoal | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Assegurar o Desenvolvimento dos Recursos Humanos</li><li>➤ Integrar as Variáveis Organizacionais com as Humanas</li><li>➤ Melhorar a Eficácia</li><li>➤ Mudança Social</li></ul>  |
| instrumentos               | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Análise Organizacional</li><li>➤ Sistema Informação</li><li>➤ Job Enrichment e Job Enlargement</li><li>➤ Planos de Desenvolvimento e de Carreira, Rotatividade</li><li>➤ Avaliação de Potencial</li><li>➤ Treinamento Generalizado</li><li>➤ Gerência por Objetivos</li></ul> |

# Fase Desenvolvimento Organizacional

|                            |  |
|----------------------------|--|
| teorias organizacionais    | <b>Teoria dos Sistemas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Organização é Sistema Sócio-Técnico, Interdependente e Aberto</li><li>✦ Variáveis Estratégia, Estrutura, Mecanismos Operativos, Sistema Retributivo, Comportamento</li><li>✦ Eficácia depende do grau de Coerência das Variáveis</li></ul>                              |
| papel da função de pessoal | <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Promover Desenvolvimento Organizacional (Estruturas e Pessoas, etc) em coerência com as estratégias</li><li>✦ Melhorar coerência do sistema</li><li>✦ Responsabilizar os vários atores da organização</li><li>✦ Gestão construtiva do conflito</li><li>✦ Mudança Planejada</li></ul>               |
| instrumentos               | <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Análise da Relação Negócio-Estratégia-Estruturas- Pessoas</li><li>✦ Desenvolvimento Organizacional</li><li>✦ Formação sobre a Realidade, atrelada as Estratégias</li><li>✦ Planejamento Global de Recursos Humanos</li><li>✦ Utilização das Metodologias como Instrumento e não como Fim</li></ul> |

# Teoria de Sistemas



# Implicações e Conseqüências

- variáveis *interagentes* entre si.
  - objetivos e estratégias da empresa, ou seja o sistema de fins , ou do objetivo primário a que a organização realmente tende, em um determinado período de tempo;
  - objetivos e estratégias da empresa que são, por sua vez, a resposta que a empresa dá, para assegurar a própria continuidade e prosperidade, em um determinado contexto (mercado que opera).

# Implicações e Consequências

- As diversas variáveis já descritas são todas *interdependentes* entre si.
- Dentro do sistema descrito, cada variável influencia e é influenciada reciprocamente em uma série de relações bilaterais que a interliga com todas as outras variáveis do sistema.

# Implicações e Conseqüências

- Fica superado desta forma, o conceito de sistema organizacional de Modelo Otimal, para passar ao conceito de Coerência.
- Não há muito sentido sustentar este ou aquele modelo se não se interroga sobre:
  - Qual é o fim a ser atingido?
  - Qual é o sistema mais coerente?
- que são as únicas e verdadeiras perguntas em que deve haver um esforço de resposta.



# Implicações e Conseqüências

- O sistema é *aberto*, no sentido que se comunica com o ambiente externo. Isto significa que cada uma das variáveis do sistema é influenciada pelo ambiente externo
- O ponto de mais significativa comunicação do sistema com o ambiente externo, é através dos objetivos e das estratégias, que constituem o real ponto de interdependência entre os sistema interno (os recursos da empresa) e o sistema externo ( as expectativas do mercado).

# Componentes do Ambiente

- o mercado: a sua dimensão, sua perspectiva de desenvolvimento, a sua estrutura, a sua ciclicidade, o seu nível de concorrência, a sua rentabilidade, etc..
- a economia: o andamento, em particular dos seus custos e lucratividade;

# Componentes do Ambiente

- a tecnologia: o ciclo de vida dos conhecimentos tecnológicos do setor em que opera a empresa, o estágio de maturidade, o nível de inovação, a transferibilidade do know-how, etc.
- o aspecto sócio-político: nos seus diversos componentes sociais, sindicais e de aspectos institucionais (legislação nacional e internacional, etc.

# Implicações e Consequências

- Contínua Evolução
  - Cada sistema organizacional está sempre em contínua evolução, mesmo porque é por definição aberto, voltado ao ambiente externo mais ou menos mutável, com o qual interage.
  - Cada processo de mudança nasce por uma escolha política da empresa, mas é estimulado e solicitado pelas mudanças que provêm sempre do ambiente externo.

# Modelo estratégico de gestão de pessoas

- Não existe um caminho ótimo, depende da coerência e aos objetivos e estratégias da organização
- Elaborar políticas e intervenções que suportem as estratégias de mudança
- Promover o desenvolvimento organizacional

# Grid para análise de negócio

| VARIÁVEIS                      |   | CONDIÇÕES DE NEGÓCIO   |  |
|--------------------------------|---|--|--|
|                                |   | Estabilidade   | Elasticidade estratégica   |
| <b>Produtos</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶Ciclo de Vida</li> <li>▶Diferenciação "marketing-mix"</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶Longo</li> <li>▶baixa</li> <li>▶pobre</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶curto</li> <li>▶ alto</li> <li>▶rico</li> </ul>  |
| <b>Mercados</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶Estágio de Desenvolvimento</li> <li>▶Dimensões</li> <li>▶Concorrência</li> <li>▶Preços</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶Maduro</li> <li>▶nacional</li> <li>▶oligopólio</li> <li>▶estáveis</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶expansão</li> <li>▶internacional</li> <li>▶alta competitividade</li> <li>▶instáveis</li> </ul> |
| <b>Tecnologias</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶Estágio de Desenvolvimento</li> <li>▶Ciclo de Vida</li> <li>▶Conteúdo</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶Maduro</li> <li>▶Longo</li> <li>▶pobre</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶imaturado</li> <li>▶curto</li> <li>▶sofisticado</li> </ul>                                     |
| <b>Objetivos / Estratégias</b> |   | <p>Manutenção<br/>Racionalização<br/><b>COMO FAZER</b><br/>eficiência</p>  | <p>Crescimento<br/>Diversificação/ inovação<br/><b>O QUE FAZER</b><br/>eficácia</p>  |

# Gestão de RH em diferentes ambientes

| <b>ESTRUTURA</b>                          | <b>ESTABILIDADE</b>           | <b>INSTABILIDADE</b>     |
|---|-------------------------------|--------------------------|
| <b>Modelo de Estrutura Organizacional</b> | Funcional                     | Divisional               |
| <b>Desenho dos Papéis</b>                 | Prescrito                     | Autonomia                |
| <b>Sistema de Gerência</b>                | Procedimentos/Normas          | Políticas/Objetivos      |
| <b>Controle Hierárquico</b>               | Tarefas                       | Resultados               |
| <b>Decisões</b>                           | Centralizadas                 | Descentralizadas         |
| <b>Comunicações</b>                       | Verticais                     | Horizontais              |
| <b>Papel das pessoas</b>                  | Execução adequada das tarefas | Autonomia dos resultados |

# Interdependência entre diversas variáveis do sistema organizacional

| GRAU DE ESTABILIDADE | ESTRATÉGIA COMERCIAL                  | PAPEL DO VENDEDOR                                  | CARACTERÍSTICAS DO VENDEDOR                    | CRITÉRIOS DO SISTEMA DE INCENTIVO           |
|----------------------|---------------------------------------|--|--|---|
| Muito estável        | Simple Distribuição Física do Produto | Entregar o Produto                                 | Trabalhador e Empenhado                        | Nº de Visitas                               |
| Pouco Competitivo    | Impulso Indiferenciado dos Volumes    | Vender Quantidade                                  | Agressivo e com Iniciativa                     | Faturamento                                 |
| ↓                    | Impulso Diferenciado                  | Vender Qualitativa e Seletivamente                 | Capacidade de Análise de Mercado               | Mix Produtos e Canais                       |
| Competitivo          | Serviço ao Cliente                    | Selling-in e Selling-out                           | Capacidade de fazer Marketing junto ao Cliente | Rotação ao Ponto de Venda                   |
| Instável             | Estímulo à Rentabilidade              | Otimizar, no tempo, a rentabilidade de seu mercado | Capacidade de Gestão do Mercado                | Margem de Contribuição das Vendas efetuadas |



# Pessoas são críticas para o sucesso da organização

- Escolhas estratégicas são largamente influenciadas pelo tipo de pessoa que atuam na organização
- A realização das escolhas estratégicas é grandemente condicionada pelo tipo de pessoas

# EVOLUÇÃO DOS PAPÉIS

# Papéis de Gestão de RH

Lawler III et al. (2006)

**Papel de gestão:** orientado para o negocio, voltado para o atendimento das necessidades de controle e custo e cumprimento dos objetivos e planejamento.

**Papel de parceiro de negócios:** Componente integrante do planejamento estratégico e de negócios da equipe gerencial, flexibilidade na execução das tarefas, desenvolvimento pessoal e organizacional em consonância e redesenho das capacidades e competências.

**Papel de parceiro estratégico:** RH exerce influencia na estratégia de negócios. Terceirização dos trabalhos transacionais, gestão do conhecimento e mudança e desenvolvimento organizacional (permite que o RH participe da formulação e atue na implementação da estratégia da empresa).

# Arquitetura estratégica de RH



**Fonte:** Becker et al. (2001).

# Modelo de criação de valor em RH.

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





# Integração estratégias de negócio e de RH

# Estratégia de RH

- Está relacionada com as decisões que têm um grande efeito no longo prazo
  - No emprego e desenvolvimento das pessoas na organização e
  - Nos relacionamentos que existem entre a administração e as pessoas
- Existe para apoiar a realização da estratégia de negócio
  - Proativo
  - Reativo

# + Integração estratégias de negócio e de RH (1)

- Problemas de integração
  - Diversidade de processos estratégicos, níveis e estilos
  - Natureza evolucionária da estratégia
  - Falta de formalização
  - A natureza qualitativa dos assuntos de RH.



# + Integração estratégias de negócio e de RH (2)

- Abordagem para lidar com problemas
  - entender as questões chaves do negócio
    - Crescimento ou redução, aquisições, investimentos, diversificação, desenvolvimento produto/mercado
    - Vantagem competitiva: produtividade, qualidade, serviço, custos



# Integração estratégias de negócio e de RH (3)

- Impactos na Estratégia de RH
  - suprimimento de pessoal
  - treinamento e desenvolvimento
  - gestão de desempenho
  - compensação
  - relações com empregado
  - cultura, valores e atitudes
  - comprometimento
  - produtividade

# + Desenvolvendo Estratégia de RH (1)

- Exigências chaves de uma estratégia de RH
  - justificada na estratégia de negócio
  - imaginativa e criativa
  - clara e prática
  - seletiva e focando prioridades
  - flexível

# + Desenvolvendo Estratégia de RH (2)

- Estratégia deve ser baseada:
  - plano e estratégia de negócio
  - ambiente externo, com particular ênfase no suprimento de RH e disponibilidade de habilidades
  - ambiente interno, incluindo
    - implicações no desenvolvimento de produtos e novas tecnologias,
    - exigências de mais flexibilidade e necessidade de novas habilidades e multihabilidades

# + Desenvolvendo Estratégia de RH (3)

- Estratégia deve ser baseada
  - Questões de RH relacionadas como produtividade, motivação, comunicação, comprometimento, envolvimento e relações com empregados, etc.



# Áreas de estratégias de RH

- **Questões fundamentais**

- Como vamos obter e reter a quantidade e a qualidade das pessoas para atender as necessidades previstas da organização?
- Como vamos garantir que nós temos pessoas motivadas e comprometidas?
- Que ações serão necessárias para treinar, desenvolver e adaptar as pessoas para:
  - maiores responsabilidades,
  - mais agilidade para mudar e
  - as exigências de mais habilidades e competências?

# Estratégias



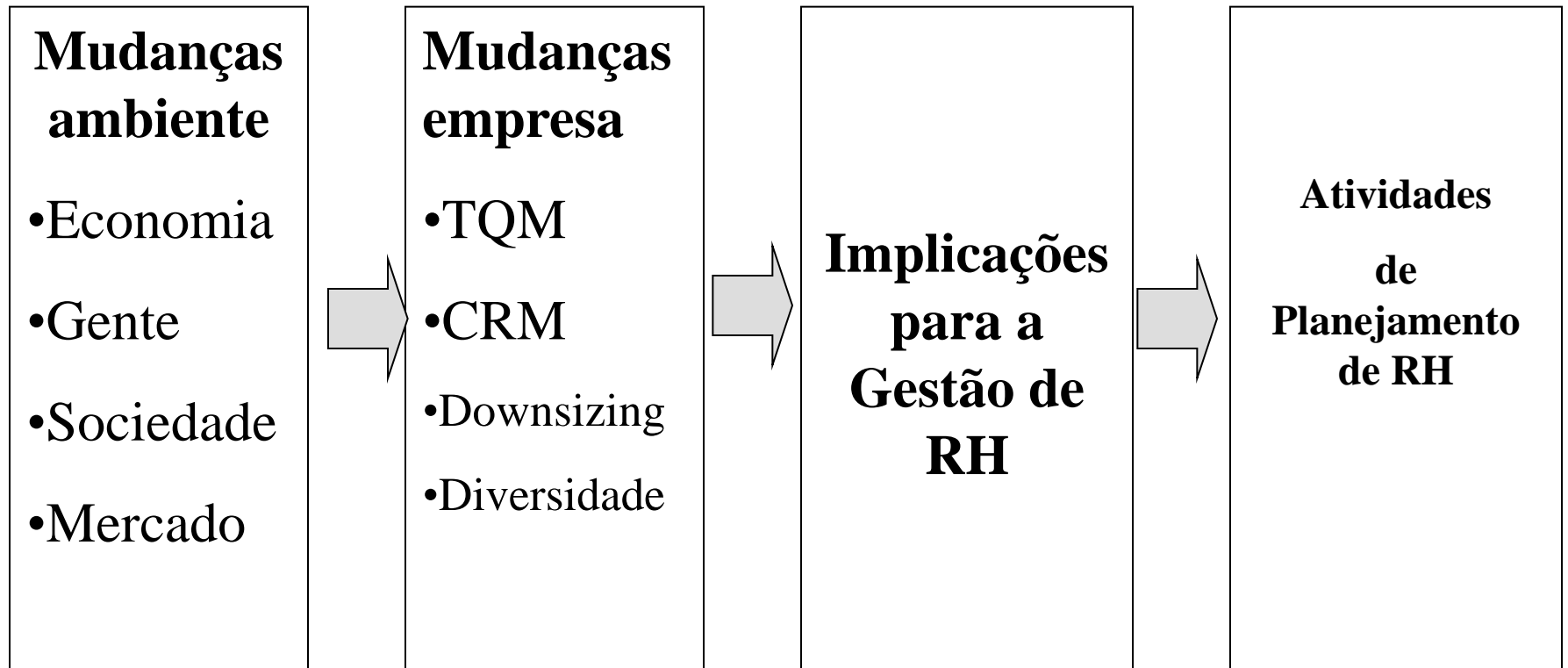
# Estratégia e políticas de gestão de recursos humanos

- Escolhas Políticas ( a quem, desenvolvemos, premiamos, formamos, etc.).
  - Objetivos e conteúdos das intervenções de gestão dos quadros gerenciais.
- Instrumentos Técnicos (como desenvolvemos, premiamos, etc.);
  - Modalidades operacionais das intervenções de gestão.
- Capazes de gerar modelos de gerência coerentes com as exigências do negócio



# Planejamento de RH

# Relação entre mudanças e GRH



# Parcerias nas mudanças e PRH

| <b>Gerente de Linha</b>  | <b>RH</b>   | <b>Empregados</b>  |
|--|---|--|
| <p>Consciência das implicações na GRH em processo de mudança.</p> <p>Trabalhar com empregados para facilitar a mudança</p> <p>Escolher a melhor estrutura e decidir que empregados devem ser desligados</p> <p>Descrever os planos de negócio e necessidades de RH</p> | <p>Identificar as implicações em RH dos planos de negócio</p> <p>Treinar empregados para TQM</p> <p>Ajudar a formular políticas e procedimentos para downsizing e diversidade</p> <p>Facilitar mudanças</p> <p>Identificar suprimentos de RH para as necessidades</p> <p>Desenvolver programas de RH para ajustar demanda e oferta de gente</p> | <p>Participar nos programas de treinamento em TQM</p> <p>Desenvolver habilidades para flexibilidade e mudança</p> <p>Responder aos programas de empowerment e participara das atividades de grupo</p> <p>Aprender a trabalhar com diversidade nas organizações</p> |

# 5 fases do processo de PRH

- Identifique as questões chaves do negócio da empresa
- Determine as implicações de RH
  - Demandas de RH
  - Suprimento de RH
- Desenvolva os objetivos e metas de RH
- Desenhe e implemente as políticas, programas e práticas de RH
- Avalie, revise e aperfeiçoe

# Rotatividade de Pessoal

- Flutuação de pessoal entre uma organização e seu meio ambiente. Pessoal disponível em um período
- Índice de rotatividade:

$$\frac{\frac{\textit{Admissões} + \textit{Desligamentos}}{2}}{\textit{Empregados Médios}} \times 100$$

# Esquema de um Processo de Gestão Planejada dos Recursos Humanos

| MOMENTOS DO PROCESSO   | INSTRUMENTOS DO PROCESSO   |
|--|--|
| Análise dos Planos Estratégicos                                    | Política de Desenvolvimento Organizacional   |
| Definição das Necessidades Futuras<br>Quantitativas e Qualitativas | Previsão da Estrutura Futura<br>Definição de Posições e Perfis                                   |
| Inventário de Recursos<br>Atuais e Potenciais                      | Sistema Informação/Banco Dados RH<br>Avaliação de Potencial /Desempenho<br>Relações de Promoções |
| Balanço  | Previsão de Turn-Over  |
| Planos Individuais de Desenvolvimento                              | Planos de Treinamento/Desenvolvimento<br>Planos de Promoção/Carreira/Sucessão                    |
| Planos Coletivos de Desenvolvimento                                | Planos de Treinamento/Desenvolvimento<br>Planos de Recrutamento/Admissões                        |

# Gestão de Recursos Humanos

Construindo Uma Parceria Estratégica

# Desafios atuais

- Competitividade
- Administração de Mudanças
- Novos Conhecimentos
- Novas Tecnologias da Informação
- Questões Legais
- O Novo Empregado



# Função de Recursos Humanos

## ***Novos Papéis de Valor Agregado***

- Comportamento Organizacional
- Consultoria Interna

# Maneiras da área de RH para contribuir a excelência organizacional

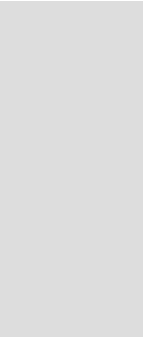
- Parceiro na execução das estratégias
- Especialista administrativo
- Tornando agente de mudança contínuo
- Defensor dos empregados

# 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



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



# Clareza Estratégica - práticas

- Remuneração deve levar funcionários a se comportarem de maneira coerente com a estratégia
- T&D desenvolver as habilidades para a realização da estratégia
- Coletar informações junto aos empregados que orientem a comunicação da empresa
- Dominar a teoria e prática da formação e implementação de estratégias. Fazer a tradução da estratégia em ação.



# + Fazer com que mudanças ocorram

- 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.

# + Desenvolvimento de competência

- Comprar
- Desenvolver
- Emprestar
- Reter



# Desenvolvimento de comprometimento

- Significa atrair sua atenção e energia emocional.
- O comprometimento se reflete no modo como os funcionários se relacionam e na opinião que têm sobre a empresa.
- As exigências altamente competitivas demandam um aumento de motivação por parte dos funcionários, que são cobrados e compelidos a destinar suas energias física, intelectual e emocional para garantir o sucesso da empresa.
- Para conseguir comprometimento, precisamos compartilhar informações.

# “Modelo integrativo”

- Todas as três linhas ou focos de ação, devem atuar/agir de forma integrativa

