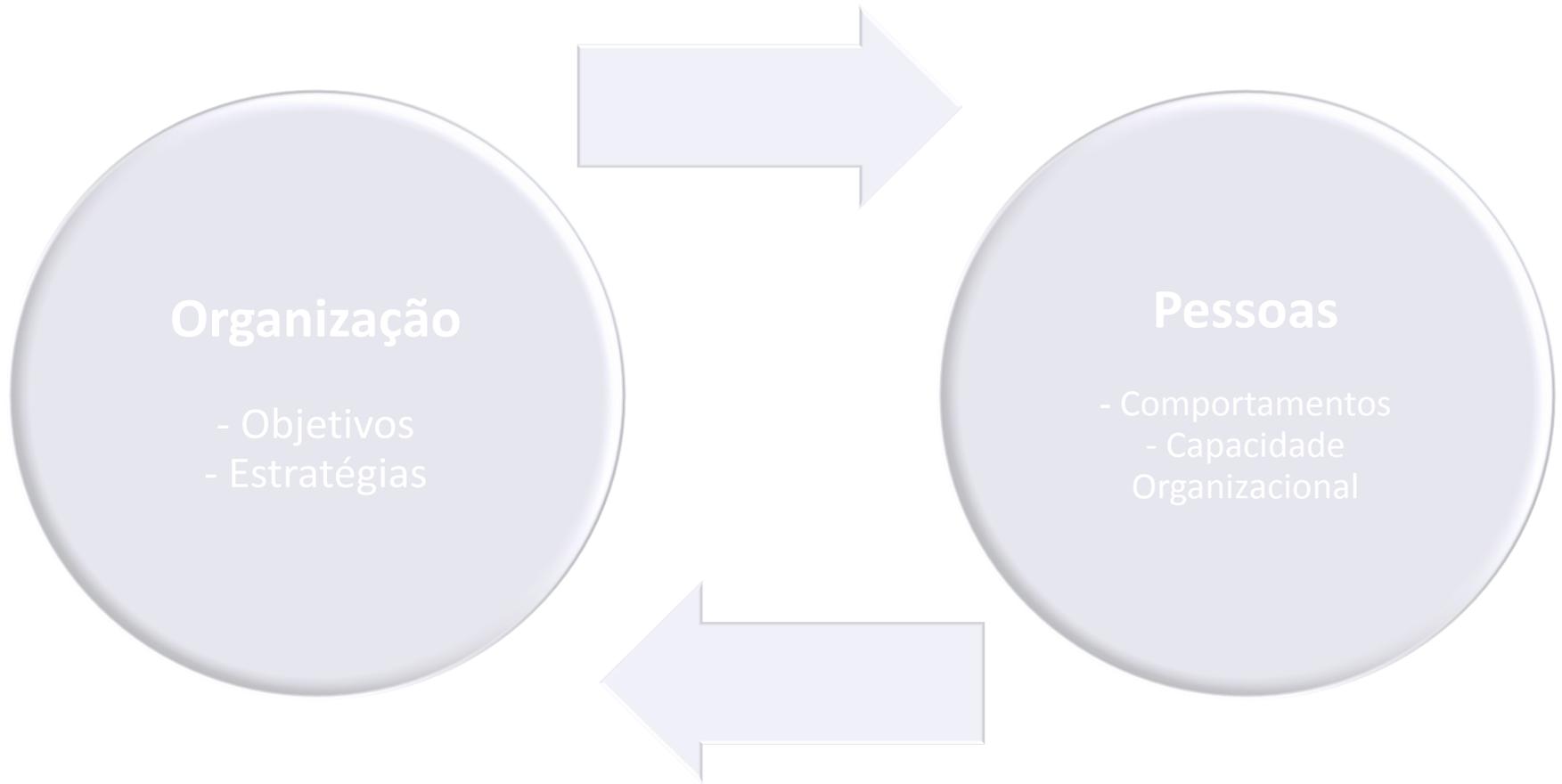


Gestão Estratégica de Recursos Humanos

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

Fase das Relações Humanas

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

Fase da Gestão dos Recursos Humanas

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

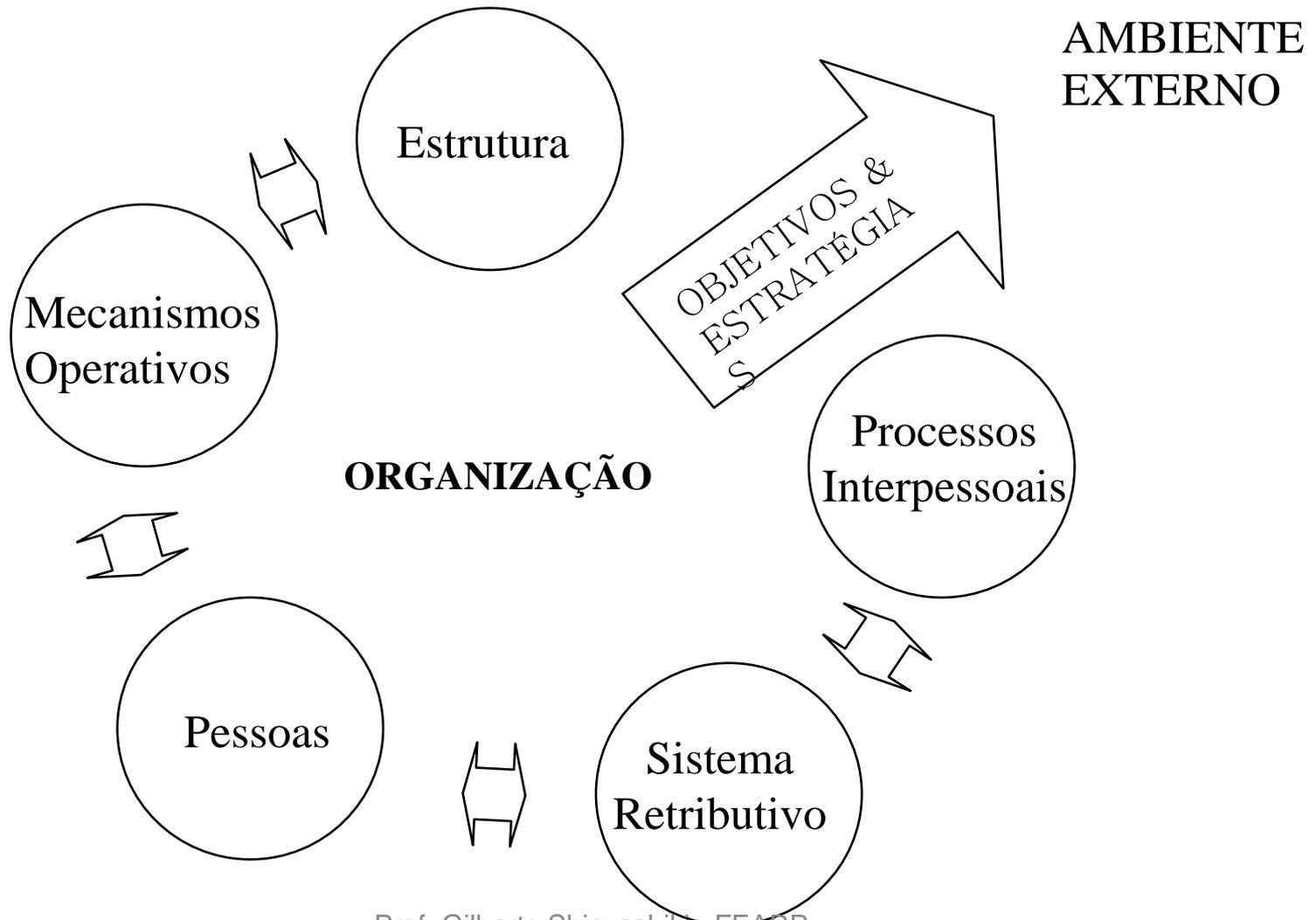
Fase Desenvolvimento de Recursos Humanos

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

Fase Desenvolvimento Organizacional

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

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

Gestão de RH em diferentes ambientes

ESTRUTURA	ESTABILIDADE	INSTABILIDADE
Modelo de Estrutura Organizacional	Funcional	Divisional
Desenho dos Papéis	Prescrito	Autonomia
Sistema de Gerência	Procedimentos/Normas	Políticas/Objetivos
Controle Hierárquico	Tarefas	Resultados
Decisões	Centralizadas	Descentralizadas
Comunicações	Verticais	Horizontais
Papel das pessoas	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).

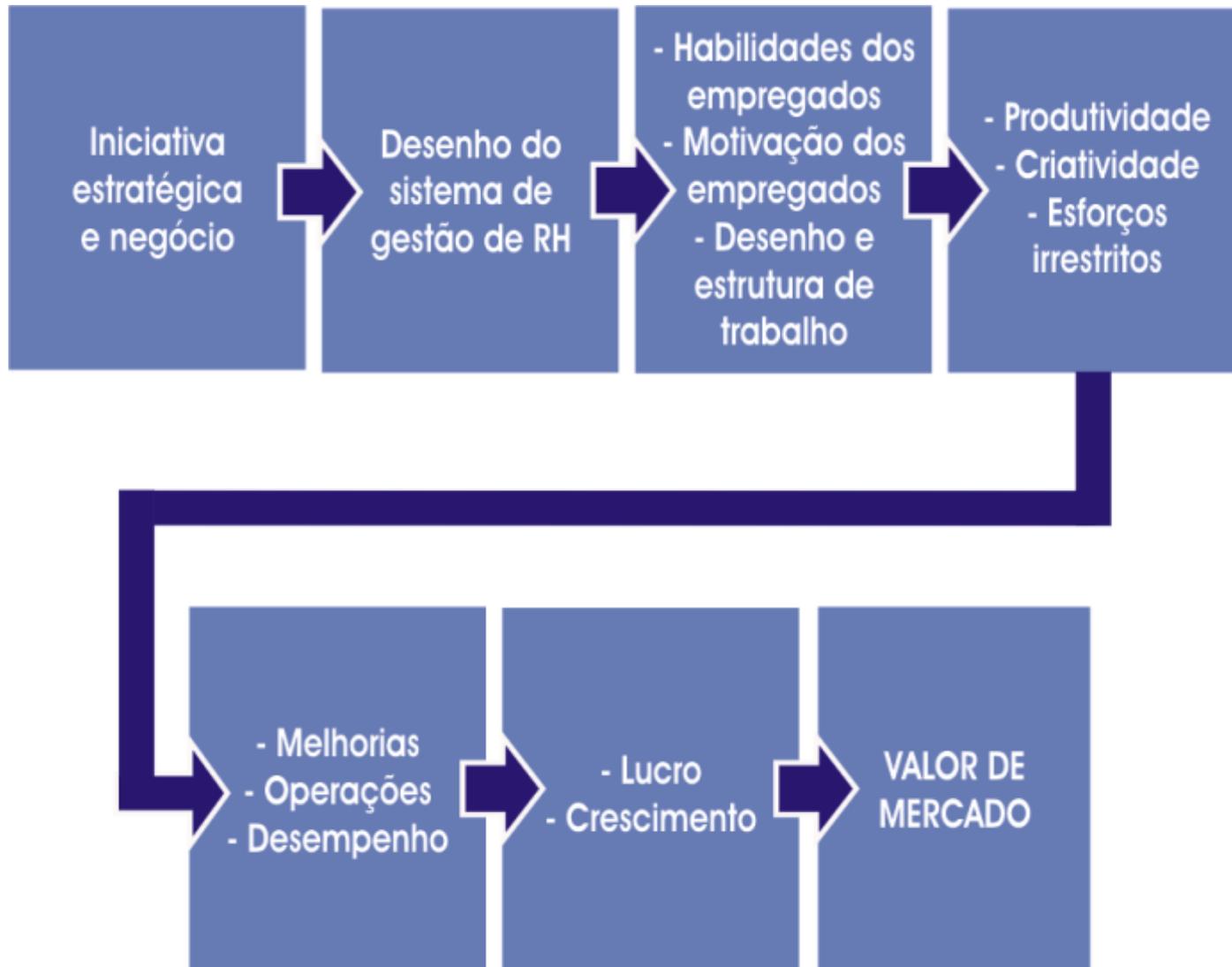
Arquitetura estratégica de RH

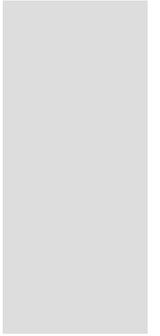


Fonte: Becker et al. (2001).

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

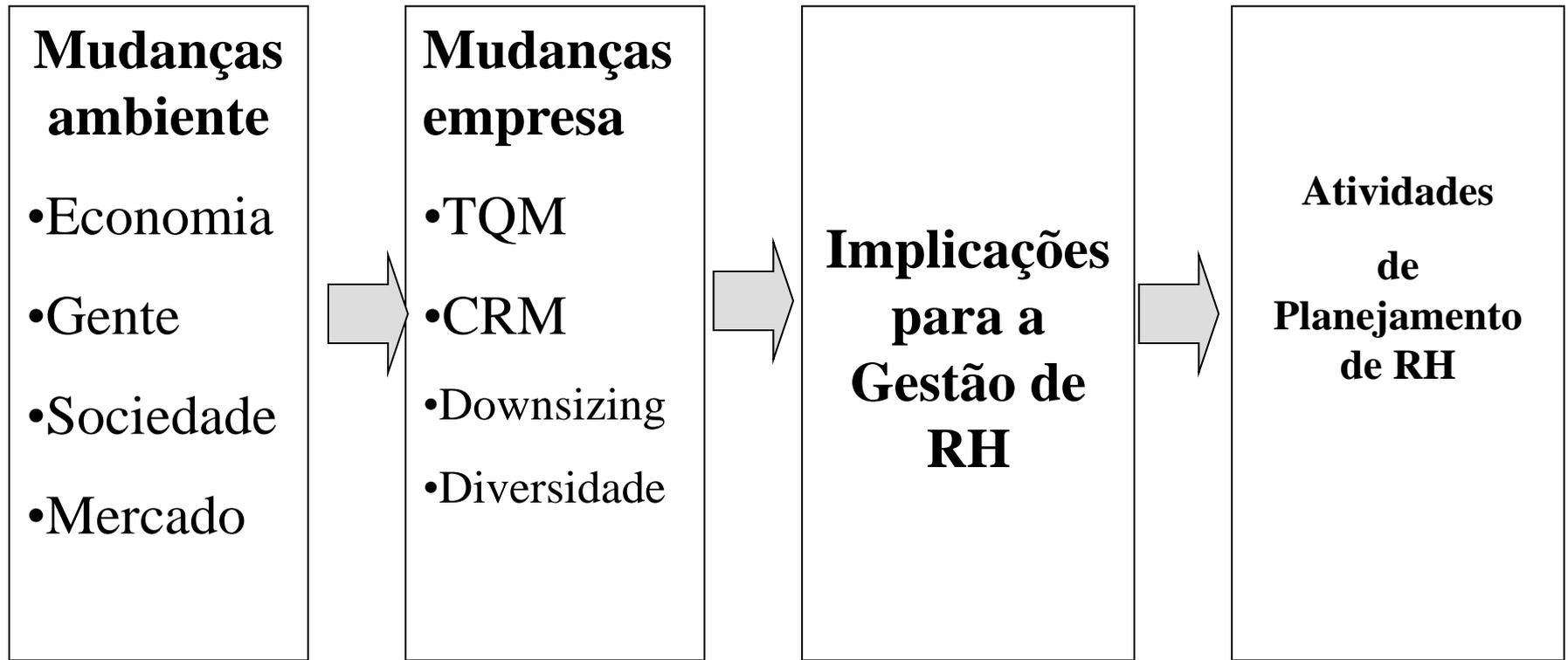


Estratégia e políticas de gestão de recursos humanos

- 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

Gerente de Linha	RH	Empregados
<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 Quantitativas e Qualitativas	Previsão da Estrutura Futura Definição de Posições e Perfis
Inventário de Recursos Atuais e Potenciais	Sistema Informação/Banco Dados RH Avaliação de Potencial /Desempenho Relações de Promoções
Balanço	Previsão de Turn-Over
Planos Individuais de Desenvolvimento	Planos de Treinamento/Desenvolvimento Planos de Promoção/Carreira/Sucessão
Planos Coletivos de Desenvolvimento	Planos de Treinamento/Desenvolvimento 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

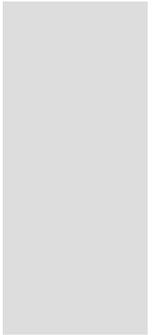
- Conhecer o negócio
- Dominar as práticas de RH - teoria e prática
- Gerenciar processos de mudança
- Criar culturas e locais de trabalho que desenvolvam capacidade individual e comprometimento
- Credibilidade pessoal

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

