

# Gestão Estratégica de Recursos Humanos

# Competitividade através das Pessoas

Barnes

# Construindo Vantagem Competitiva

# Recursos e Capacidades

- Questão do valor
- Questão da raridade
- Questão da imitabilidade
- Questão da organização

# 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

# 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.

Cappucci

# 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 Avaliação de Desempenho Retribuição baseada no Mérito Treinamento Técnico e Gerencial Mobilidade 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

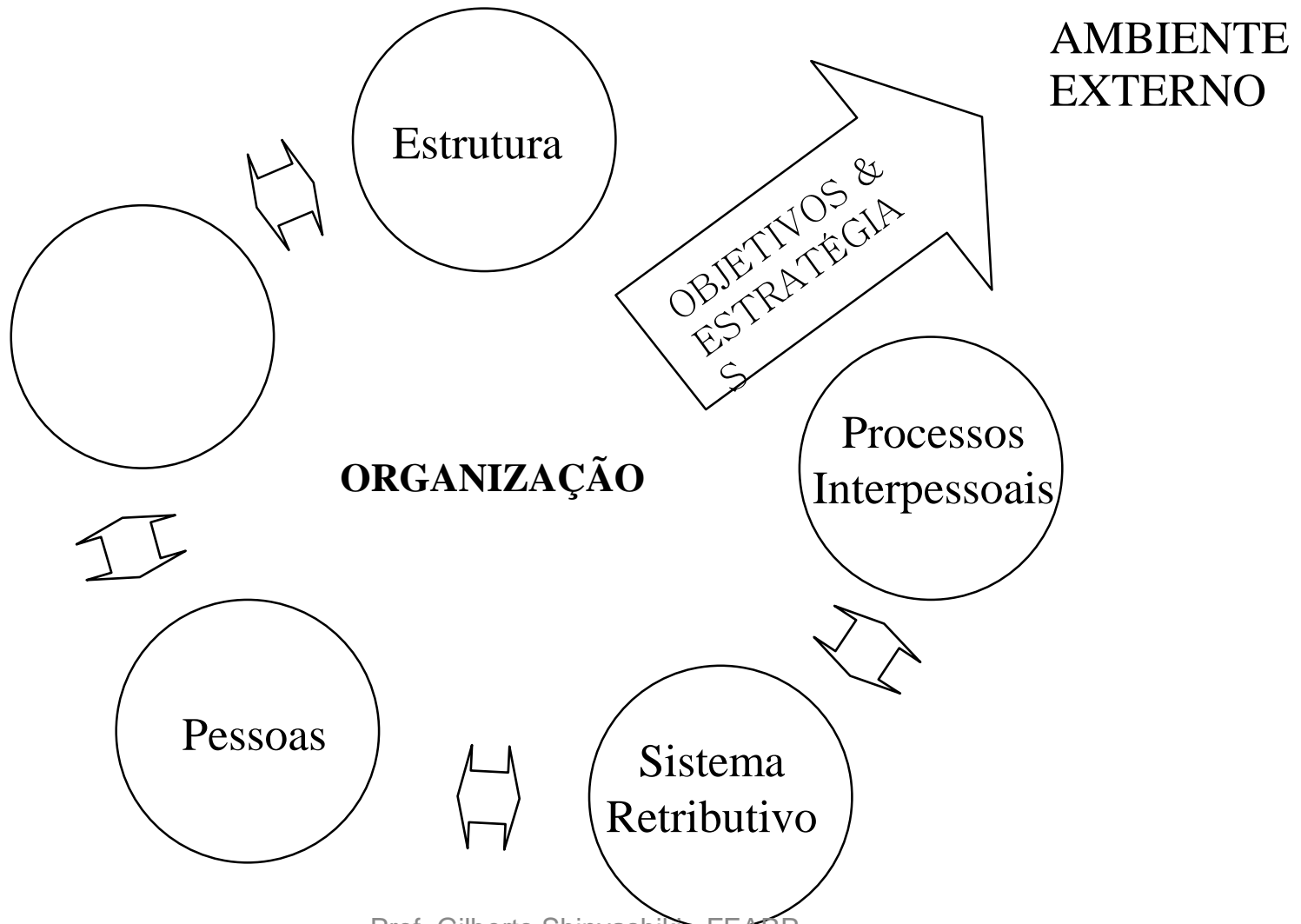
teorias organizacionais	<b>Teoria dos Sistemas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Organização é Sistema Sócio-Técnico, Interdependente e Aberto</li><li>✦ Variáveis Estratégia, Estrutura, Mecanismos Operativos, Sistema Retributivo, Comportamento</li><li>✦ Eficácia depende do grau de Coerência 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>

# Fase Gestão do Conhecimento

teorias organizacionais	<b>Competências Organizacionais</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✦ Prahalad, Nonaka, Senge</li><li>✦ Aprendizagem organizacional</li><li>✦ Gestão de conhecimento</li><li>✦ Competências Essenciais</li></ul>
papel da função de pessoal	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Normas, Valores e Crenças – Cultura organizacional</li><li>✦ Trabalho em Equipe</li><li>✦ Mudanças Organizacionais</li><li>✦ Implementação de Estratégias</li><li>✦ Aprendizagem Organizacional</li><li>✦ Gestão Conhecimento</li></ul>
instrumentos	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Universidade corporativa</li><li>✦ Desenhos organizacionais</li><li>✦ Organização como vantagem competitiva</li><li>✦ Desenvolvimento liderança</li><li>✦ Comprometimento organizacional</li><li>✦ Consultoria interna – Business Partner</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>▶imaturo</li> <li>▶curto</li> <li>▶sofisticado</li> </ul>
<b>Objetivos / Estratégias</b>		<p>Manutenção Racionalização <b>COMO FAZER</b> eficiência</p>	<p>Crescimento Diversificação/ inovação <b>O QUE FAZER</b> 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

# 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
  - Sobre os 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
  - suprimento de pessoal
  - treinamento e desenvolvimento
  - cultura, valores e atitudes
  - comprometimento
  - produtividade
  - gestão de desempenho
  - compensação
  - relações com empregado

# 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

## + Desenvolvendo Estratégia de RH (3)

- Estratégia deve ser baseada
  - 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 (4)

- 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 o número 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 responsabilidades maiores e agilidade para mudar e para as exigências de maiores habilidades e competências?



# Estratégias de RH

- aquisição e retenção
  - quantidade, qualidade, disponibilidade, retenção, utilização
- motivação
  - gestão de desempenho, recompensa, desenho do trabalho, participação, carreira, liderança
- treinamento e desenvolvimento
  - novas tecnologias, conhecimento
- desenvolvimento organizacional
  - implicações das mudanças, integração, times, conflitos
- recompensa
  - cultura orientada para desempenho, valores, vinculações,
- relações de trabalho



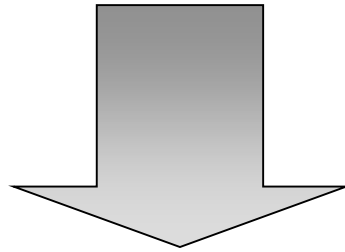
# Estratégia e políticas de gestão de recursos humanos

- 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

# Ligação das estratégias competitivas com as práticas gerenciais de recursos humanos

Schuler, Randall S; Jackson, Susan E. The Academy of Management Executive, aug. 1983, 1,3- ABI Inform Global

# Características dos principais gerentes



## Características do negócio

- Personalidade, dons, habilidades, valores e perspectivas são comparadas com as estratégias de negócio.

## **Decisões:**

- 1) Recrutar pessoas de dentro ou de fora?**
- 2) Tudo que é preciso é combinar práticas de compensação e avaliação de desempenho com a natureza do negócio?**
- 3) Que aspectos do negócio que serão usados?**

Foco de atenção:

Não somente os gerentes devem trabalhar de forma diferente, mas toda força de trabalho

# Estratégias Competitivas Porter

- Inovação
- Melhoria de qualidade
- Redução Custos

# Comportamentos funcionais necessários

- O que é necessário dos empregados, além de habilidades técnicas específicas, conhecimento e atitudes.
- Leva em conta o ambiente social.

Comportamentos funcionais dos empregados mostram maior diferença através das estratégias competitivas.

## Comportamentos funcionais dos empregados para as estratégias competitivas

1. Altamente repetitivo, comp. previsível	Altamente criativo, comp. inovador
2. Foco em período muito curto	Período muito longo de comportamento
3. Altamente cooperativo, comp. interdependente	Altamente independente, comp. autônomo
4. Muito baixa preocupação com qualidade	Preocupação com qualidade muito alta
5. Muito baixa preocupação com quantidade	Preocupação com quantidade muito alta
6. Muito baixa exposição ao risco	exposição ao risco muito alta
7. Preocupação muito alta com o processo	Preocupação muito alta com o resultado
8. Alta preferência por evitar responsabilidade	Alta preferência por assumir responsab.
9. Muito inflexível a mudar	Muito flexível a mudar
10. Muito confortável com a estabilidade	Muito tolerante com a ambigüidade e com o imprevisível
11. Limitada aplicação de habilidades	Ampla aplicação de habilidades
12. Baixo envolvimento com o trabalho (empresa)	Alto envolvimento com o trabalho (empresa)



# Estratégia de **Inovação** e Comportamentos funcionais necessários

- Alto grau de comportamento criativo
- foco no longo prazo
- alto nível relativo de comportamento cooperativo e interdependente
- grau moderado de preocupação com qualidade e quantidade
- preocupação igual com processo e resultado
- alto grau de exposição ao risco
- alta tolerância a ambigüidade e ao imprevisível

# Estratégia de **melhoria de qualidade** e Comportamentos funcionais necessários

- comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis
- foco no longo e médio prazos
- grau moderado de comportamento cooperativo e de interdependência
- alta preocupação com qualidade
- preocupação moderada com quantidade de entrega
- alta preocupação com processo
- baixa exposição ao risco
- comprometimento com os objetivos da organização

# Estratégia de **redução de custos** e Comportamentos funcionais necessários

- comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis
- foco no curto-prazo
- autonomia ou atividade individual
- preocupação relativa com qualidade
- alta preocupação com quantidade de entrega
- preocupação principal com resultados
- atividades de baixa exposição ao risco
- alto grau relativo de conforto com estabilidade

# Tipologia das Práticas de Gerenciamento de Recursos Humanos

- **Recrutamento:** recrutamento interno (promoções) ou externo.
- **Plano de carreira:** planos estreitos ou amplos de carreira.
- **Promoções:** um ou vários planos de ascensão.  
Ponto chave: quem promover?
- **Socialização:** mínima ou máxima.
- **Abertura:** disponibilizar informações.

# Práticas de Gestão de RH

Escolhas de Planejamento	
1. Curto prazo	Curto prazo
2. Análise de cargo explicita	Análise de cargo explicita
3. Simplificação do trabalho	Enriquecimento do trabalho
Escolhas de Contratação	
4. Recrutamento interno	Recrutamento externo
5. Escada única	Múltiplas escadas
6. Critério explícito	Critério implícito
7. Socialização limitada	Socialização extensiva
Escolhas de Avaliação	
8. Critérios comportamentais	Critérios de resultado
9. Critérios de curto prazo	Critérios de longo prazo
10. Critério individual	Critério grupal
Escolhas de compensação	
11. Salário base baixo	Salário base alto
12. Equidade interna	Equidade externa
13. Sem incentivos	Múltiplos incentivos
14. Incentivos de curto prazo	Incentivos de longo prazo
15. Sem segurança para o empregado	Muita segurança no trabalho
Treinamento e Desenvolvimento	
16. Curto prazo	Longo prazo
17. Aplicação estreita	Aplicação ampla
18. Orientação individual	Orientação grupal

# Hipóteses para os arquétipos das estratégias competitivas de GRH

- Estratégia de inovação
- Estratégia de melhoria de qualidade
- Estratégia de redução de custos

# Estratégia de **inovação**

- Empregos que exijam interação e coordenação entre grupos e indivíduos
- Avaliação de desempenho refletidas no longo prazo e baseada em realizações do grupo
- Empregos que permitam os empregados desenvolverem habilidades
- Sistema de compensação que enfatize a justiça interna e não do mercado
- Pagamento que se torne mais baixo, mas permita que o empregado seja acionista e escolha mix de componentes (salário, bônus, ações)
- Amplos planos de carreira que oportunizem desenvolvimento de habilidades

# Estratégia de melhoria de qualidade

- Descrições de cargo relativamente fixadas e explícitas
- Alto nível de participação dos empregados nas decisões relevantes das condições de trabalho
- Avaliação de desempenho com critérios individuais e grupais, de curto prazo e orientado a resultados
- Tratamento igualitário dos empregados e algumas garantias de emprego
- Treinamento e desenvolvimento extensivo e contínuo



# Estratégia de **redução de custos**

- Descrições de cargo relativamente fixadas e explícitas(pouca ambigüidade)
- Desenho de funções e planos de carreira estreitos, que encorajem a especialização e a eficiência
- Avaliação de desempenho de curto prazo e orientada a resultados
- Monitoramento dos níveis salariais do mercado e aplicação nas decisões de compensação
- Pouco treinamento e desenvolvimento dos empregados.

# Implementação

- Adaptação sistemática da prática de GRH não somente com suas estratégias competitivas, mas também com suas percepções de necessidades de comportamentos funcionais dos empregados.
- Empregados são afetados pelas decisões estratégicas ( todos)

# Qual estratégia é melhor?

- Depende de muitos fatores: desejos dos consumidores e natureza da competição
  - Se o consumidor demanda qualidade, uma estratégia de baixo custo pode não ser proveitosa como a de melhoria de qualidade
  - Se o produto é relativamente indiferenciado, uma estratégia de redução de custo pode ser a melhor forma de ganhar vantagem.

# Uma estratégia competitiva ou várias?

- Organizações podem seguir mais de uma estratégia competitiva ao mesmo tempo, se necessário.
- Uso de múltiplas estratégias: desafio em estimular e premiar diferentes comportamentos funcionais dos empregados e de manejar conflitos e tensões que surgem como consequência.
- Separar o negócio em unidades de negócio ou em áreas funcionais que possuem diferentes estratégias competitivas

# Mudança de estratégias competitivas

- Os empregados estão em constante mudança de relação de emprego
  - estão expostos a diferentes demandas de práticas de RH
  - são exigidos a mostrar diferentes papéis comportamentais
  - são expostos a diferentes condições de trabalho.
- Precisam se ajustar às mudanças que aparecem.
- E quem não quer mudar?
- O problema é mudar e implementar isso tudo simultaneamente.

Papel de RH  
Agregar Valor

A premissa do valor em Recursos Humanos

“The HR Value Proposition”

Ulrich

# Responsabilidade de RH

- Agregar valor.
- Profissionais de RH que compreendem negócios e o modo como questões de RH podem contribuir para o sucesso da organização.



# Desafios dos gestores

Pesquisa julho 2011

TOTAL AMOSTRA

Contribuição para a área superar o desafio

	Citação entre os 3 maiores desafios	Contribuição para a área superar o desafio									média
		Desenvolvimento	Remuneração	Comunicação	Benefícios	Segurança Patrimonial	Segurança do Trabalho e Meio Ambiente	Relações Sindicais	Clube/Ativ. Recreativas e Esportivas	Saúde e Medicina	
Atendimento ao cliente (qualidade, capacidade e demanda)	16%	3,5	3,0	3,6	3,5	3,4	3,6	3,4	3,4	3,6	3,5
Atendimento ao resultado econômico e financeiro esperado	15%	3,8	3,2	3,8	4,0	3,6	3,9	3,7	3,6	3,9	3,7
Gestão de Pessoas	14%	3,7	3,5	3,6	3,7	3,3	3,6	3,4	3,5	3,7	3,6
Implantação do WCM	11%	3,5	3,2	3,5	3,6	3,5	3,6	3,6	3,5	3,5	3,5
Gestão de custos e despesas	11%	3,3	3,0	3,1	3,4	3,2	3,3	3,1	3,2	3,5	3,3
Desenvolvimento de novos produtos/ inovação	4%	3,6	3,1	3,6	3,6	3,2	3,5	3,0	3,4	3,7	3,4
Desenvolvimento de novas tecnologias/processos	4%	3,7	3,5	3,7	3,6	3,5	3,7	3,9	3,3	3,8	3,6
Desenvolvimento de materiais e fornecedores	3%	3,7	3,2	3,4	3,8	3,2	3,1	3,3	3,3	3,4	3,4
Gestão de investimentos	2%	4,1	3,8	4,0	3,4	3,4	4,7	4,0	3,3	4,0	3,8
Gestão sustentável	2%	3,5	3,3	3,3	3,4	3,4	3,3	3,1	3,2	3,2	3,3
Participação de mercado	2%	3,9	3,2	3,9	3,4	3,4	3,9	3,4	3,3	3,7	3,6

CONTRIBUIÇÃO NEGATIVA

CONTRIBUIÇÃO POSITIVA

# Modelo de criação de valor em RH.

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



# Introdução

- No passado os profissionais de RH construíaam programas de compensação, treinamento e outros programas que focavam os funcionários e procuravam manter a empresa em concordância com a legislação trabalhista
- Atualmente profissionais de RH começaram a trabalhar para se tornarem parceiros no negócio e alinhar o seu trabalho com a estratégia de negócio da empresa

# 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 tirarem dinheiro de suas carteiras e colocarem na nossa e não na de 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?
- Como nós vamos garantir que os profissionais de RH saberão o que fazer para ajudar nossa empresa a ter sucesso?

# 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.

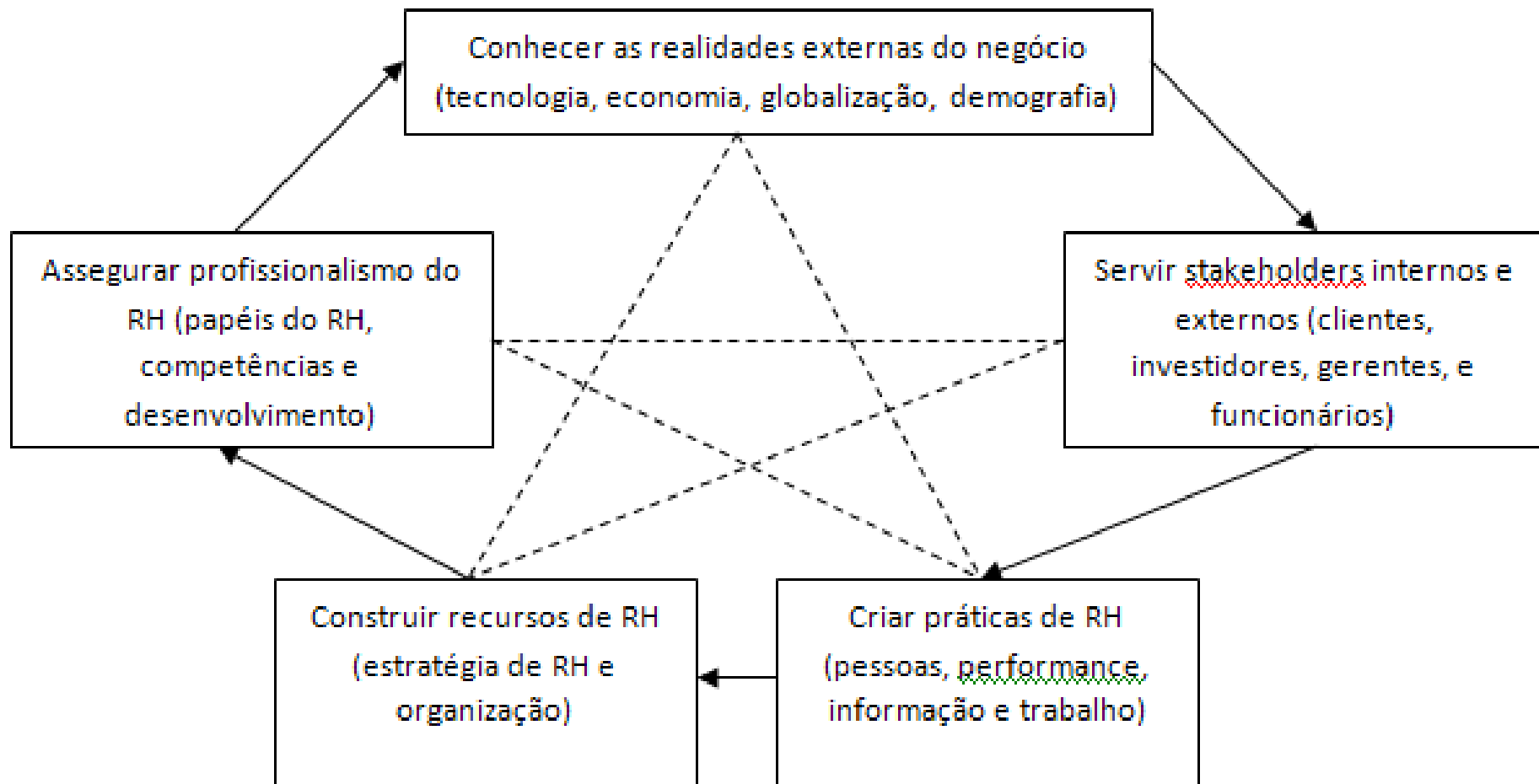
# Premissa de valor em RH

- 1º - Para serem parceiros reais do negócio, os profissionais de RH devem ter o mesmo tipo de visão entre as suas atividades e os interesses dos stakeholders
- 2º - Os receptores finais do negócio residem nos mercados que as companhias atendem. Esses mercados incluem clientes e shareholders. Atender aos interesses conflituosos é um ponto importante.
- 3º - A área de recursos humanos deve criar vantagens competitivas que gerem valor com resultados concretos, melhores que aquelas de empresas concorrentes

# Premissa de valor em RH

- 4º - os profissionais de RH devem alinhar os requisitos de stakeholders internos e externos.
- 5º - os profissionais de RH devem adquirir conhecimentos e habilidades pessoais necessárias para fazer o link entre as atividades de RH e o valor do stakeholder.
- 6º - os profissionais de RH passam a ter uma visão dos stakeholders chave da empresa de uma perspectiva poderosa e única, que permite aos profissionais de RH enxergarem aspectos do ambiente do negócio que vai além do que outras disciplinas trazem e que adicionam substancialmente para o sucesso do negócio.

# Cinco elementos da proposta de valor em RH

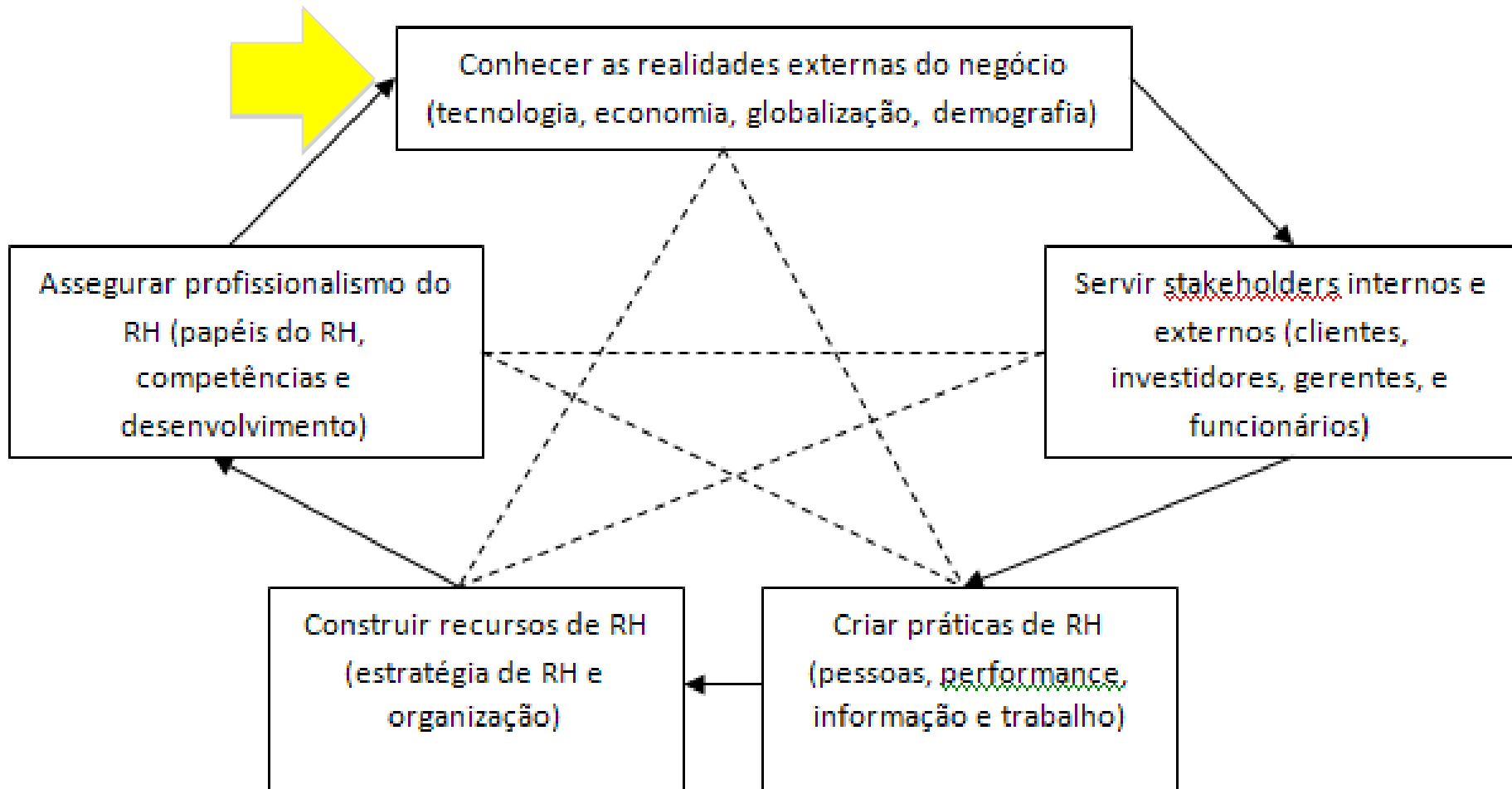




# External Business Realities

## The HR value proposition

# Cinco elementos da proposta de valor em RH



# Como o ambiente externo influencia as empresas?

- Tecnologia
- Economia e regulamentação
- Demografia da força de trabalho

# Fatos e tendências

- Quais as principais tendências para cada um desses fatores?
- Quais as características chave dessas tendências?
- O que é necessário saber para contribuir nas discussões gerenciais do RH
- Onde encontrar essas informações?

# Tecnologia

- Velocidade
- Eficiência
- Customização
- Influência da globalização - Informação

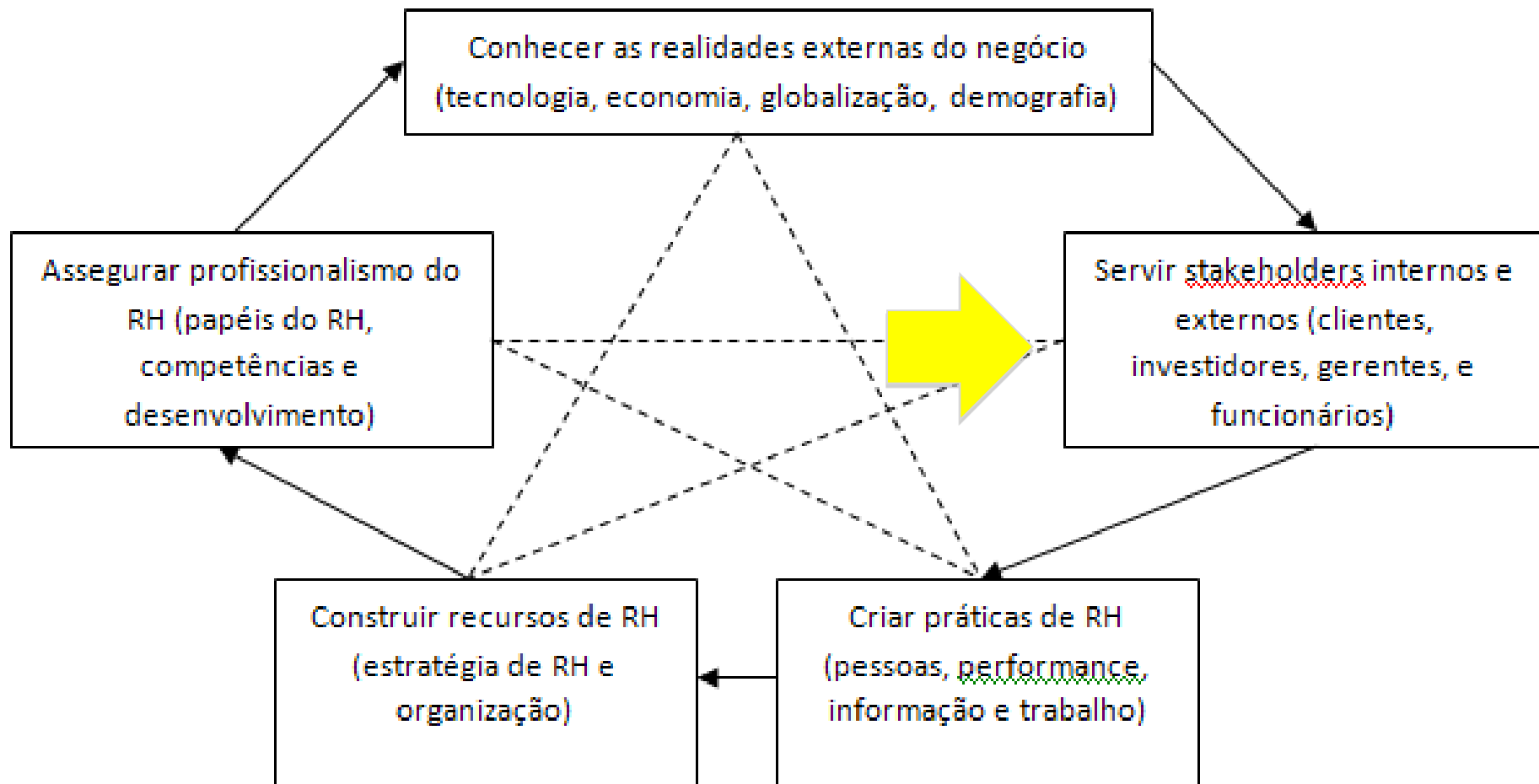
# Economia e Regulamentação

- Precursor de mudanças: clientes, shareholders, gestores e colaboradores
- Tendências
  - Qualidade, flexibilidade e produtividade da força de trabalho
  - Investimento
  - Saúde
  - Aumento das diferenças salariais
  - Produtividade

# Economia e regulamentação

- Influências da globalização
  - Investimento direto estrangeiro
  - Investimento em instrumentos financeiros
- Fatores regulatórios
  - Tendência de desregulamentação
- Questões tradicionais
  - Negociação coletiva, direitos individuais, ambiente seguro de trabalho, mecanismos de avaliação, assistência médica

# Cinco elementos da proposta de valor em RH





# *Stakeholders Externos:* Investidores e Consumidores

- O que acontece dentro da organização – inclusive RH – deve estar conectado com o que acontece fora.
- O trabalho de RH deve ser avaliado, em parte pelo menos, pelos impactos que criam para os stakeholders externos

# Investidores e Consumidores

- As ações do RH criam valor somente quando existe uma vantagem competitiva sustentável;
- O foco exclusivamente interno na organização pode levar a eficiência, mas nem sempre gera eficácia;

# Investidores e Consumidores

- Tudo o que acontece dentro da organização se conecta de alguma forma com o que está fora dela;
- Profissionais de RH que olham primeiramente para fora da empresa, podem “moldar” suas ações para atingir resultados que realmente importam para seus principais *stakeholders* externos: os investidores, concessionários e os consumidores.

# Investidores e RH

- Profissionais de RH podem tomar seis ações para vincularem seu trabalho com o valor do stakeholder
  - Se tornar bom conhecedor em investidor
  - Entender a importância dos intangíveis
  - Criar práticas de RH que aumentem o valor dos intangíveis
  - Ressaltar a importância do valor intangível para o retorno total do acionista
  - Desenhar e entregar auditorias de intangíveis
  - Alinhar as praticas de RH com as exigências dos investidores.

# Entender a Importância dos Intangíveis

- De 1960 até 1990 → 75-90% do valor de mercado de uma empresa poderia ser previsto através de seu desempenho financeiro;
- Após 1990 apenas aproximadamente 60% do valor de mercado da empresa está relacionado com seu desempenho financeiro;
- Os 40% restantes dependem do Intangível.

# 10 principais variáveis não financeiras

(Low;Siesfield 1998)

Classificação	Variável
1	Execução de estratégia corporativa
2	Credibilidade da gerencia
3	Qualidade da estratégia corporativa
4	inovação
5	Capacidade de atrair e reter pessoal talentoso
6	Participação no mercado
7	Habilidade gerencial
8	Alinhamento da remuneração com os interesses acionistas
9	Liderança em pesquisa
10	Qualidade dos principais processos internos

# Entender a Importância dos Intangíveis

- Arquitetura dos Intangíveis:
  1. Cumpra promessas;
  2. Imagine o futuro enquanto estiver investindo no presente;
  3. Coloque seu dinheiro onde sua estratégia está;
  4. Construa valor através da organização e das pessoas.



# Criar práticas de RH que aumentem o valor intangível;

- Uma organização é eficaz devido, principalmente, pela sua capacidade de se adaptar e responder as necessidades do negócio, e não pela sua estrutura.

## Capacidades de uma empresa exemplar:

-Talento	-Liderança
-Modelo mental compartilhado	-Conexão com consumidores
-Rapidez	-Inovação
- Accountability	-Unidade estratégica
-Colaboração	- Eficiência
-Aprendizado	

# Alinhar práticas de RH com os desejos dos investidores

- Investidores + equipe
  - Participação no processo de contratação.
- Investidores + Treinamento
  - Participação no treinamento
- Investidores + Avaliação e Recompensa
- Investidores + Governança e Comunicação

# Consumidores e RH

- Manter um cliente é mais lucrativo que conquistar um novo;
- Relacionamento de Longo Prazo;
- Etapas para melhorar a experiência com consumidores:
  1. Tornar-se um conhecedor dos seus clientes;
  2. Pensar e agir como um consumidor;
  3. Mensurar e identificar o consumidor-alvo e o valor dado pelo cliente;
  4. Aliar práticas de RH com o valor dado pelo cliente;
  5. Engajar consumidores alvos nas práticas de RH.

# 1. Tornar-se um conhecedor dos seus clientes

- Conhecer seu critério de compra;
- Quem são seus principais compradores;
- Qual mercado possui clientes potenciais que não compram da sua empresa;
- Como certificar que seus consumidores tiveram uma experiência positiva.

## 2. Pensar e agir como um consumidor

- Eu gostaria de ser tratada da mesma forma como tratamos de nossos consumidores?
- Estou fazendo uma compra e, entre todos os vendedores, eu escolheria a minha empresa?
- Quais os pontos fracos de minha empresa que fariam com que o cliente escolhesse o concorrente?

### 3. Mensurar e identificar o consumidor-alvo e o valor dado pelo cliente

- *Customer share* – a proporção da população de clientes alvos comprando da sua empresa e não dos concorrentes
- *Feedback* dos clientes

## 4. Aliar práticas de RH com o valor dado pelo cliente

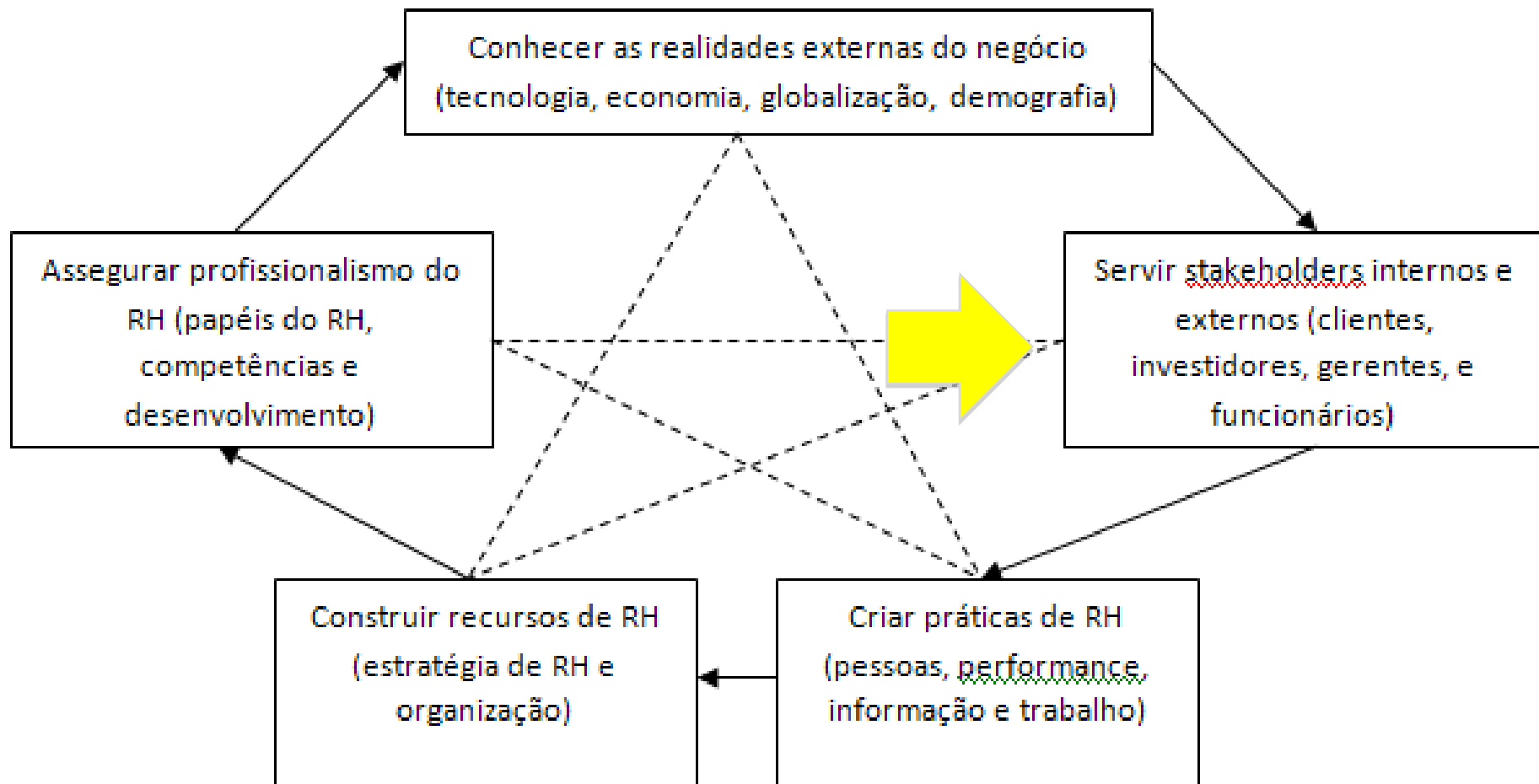
- Equipe + Valor dado pelo Cliente;
- Treinamento + Valor dado pelo Cliente;
- Mensuração e Recompensa + Valor dado pelo Cliente;
- Comunicação + Valor dado pelo Cliente;

## 5. Engajar consumidor-alvo nas práticas de RH

- Envolvimento do Consumidor + Contratação; Participação no recrutamento;
- Envolvimento do Consumidor no Treinamento e Desenvolvimento;
- Envolvimento do Consumidor no processo de avaliação e recompensa;
- Envolvimento do Consumidor na Comunicação.



# Cinco elementos da proposta de valor em RH



# Capítulo 4: Internal Stakeholders

# **Stakeholders internos**

Gestores

# Stakeholders Internos

- Os resultados tomam forma através da capacidade da organização e das habilidades individuais.
- A capacidade representa a identidade e reputação da organização, e a habilidade, a competência e o conhecimento dos empregados.

## RH ajudando os gestores a criarem capacidade organizacional :

- As práticas de RH têm que ajudar os gestores atingirem suas metas:
  - Mudando suas visões equivocadas sobre o RH.
  - Construindo relações de confiança.
  - Focando nos resultados, e não nas atividades.
  - Priorizando capacidades chaves e criando plano de ação para entregá-las.

# 1-Mudando suas visões equivocadas sobre o RH

- Muitos gestores ainda consideram o RH como irrelevante.
- O RH deve introduzir as seguintes idéias:
  1. Competitividade = estratégia x organização .
  2. A Organização não definida de acordo pela sua estrutura, mas sim de acordo com as suas capacidades.
  3. Os gestores são os responsáveis por aprovar e executar as práticas de RH.
  4. O RH não está baseado no senso comum, e sim em uma base de conhecimento.
  5. O RH não é uma coleção de atividades, e sim um conjunto integrado de resultados ( foco no resultado).
  6. RH não é um evento isolado (processo contínuo).
  7. O RH deve ter foco no futuro.

## 2-Construindo relações de confiança

- “I don’ t care how much you know until I know how much you care”
  - Ouvir e aprender.
  - Resolver as divergências abertamente e honestamente.
  - Demonstrar “habilidade” (adaptabilidade, sociabilidade, disponibilidade, disponibilidade...)



## 3-Foco nos resultados e não nas atividades

- O RH deve contribuir com os gestores na criação das suas estratégias, para que eles atinjam as suas metas
- E para fazer isso é necessário que se construa capacidades organizacionais e habilidades individuais.

# Habilidades Individuais X Capacidade da Organização

	Individual	Organização
Técnicas	Habilidades funcionais Individuais : conhecimento de engenharia, de contabilidade, etc.	Capacidade Essencial da Organização: Construção Pesada
Sociais	Habilidades Individuais : capacidade de aprendizado, de se relacionar com outras pessoas, etc.	Capacidade Organizacional Social: cultura da empresa, etc.

- A capacidade organizacional amplia as habilidades individuais.
  - Ex: Um time com muitas estrelas, mas que não sabem jogar como equipe provavelmente vai perder para um time com bons jogadores que jogam bem juntos.
- As capacidades são os resultados dos investimentos em RH, elas são estáveis ao longo do tempo e difíceis de serem copiadas pelos concorrentes.

# Algumas capacidades:

- Talento
- Velocidade
- Modelo Mental Compartilhado
- Responsabilidade
- Colaboração entre as áreas
- Liderança
- Relacionamento com os clientes
- Inovação
- Estratégia unificada
- Eficiência

## 4 - Priorizando recursos

- Para agregar valor para os gestores é necessário identificar e implementar as capacidades críticas.
- Também é importante priorizar as capacidades , uma vez que nem todas podem ser atingidas de uma só vez.

# RH na ajuda o empregado na construção de habilidades pessoais

- O RH representa a alma da empresa, quando pratica o seguinte a seus empregados:
  1. Cria uma proposta de valor a eles;
  2. Representa seus interesses;
  3. Suporte administrativo voltado a eles.
- Criação de valor ao empregado.
  - A clareza da relação, entre empresa e empregado – aumenta o envolvimento e especifica o que eles entregam e o que eles recebem.

**Empregado**

# Incentivos aos empregados de um programa de Criação de valor ao empregado satisfatório

- Visão: senso de futuro da empresa e criação de orgulho entre os empregados;
- Oportunidade: Crescimento pessoal, profissional, desenvolver conhecimento e habilidades;
- Incentivo: Pacote de compensação justo e equitativo;
- Impacto: Necessidade do cliente de seus serviços;
- Comunidade: Ser parte de um time, trabalhar com quem gosta;
- Comunicação: Fluxo de informação de ida e volta;
- Experimentação: políticas flexíveis, por exemplo horas de trabalho



- Esses incentivos são chamados de PVE.
  - Os empregados que cumprem as expectativas serão recompensados com os elementos que forem mais importantes para eles.
- O que o profissional de RH deve fazer em relação aos funcionários?
  1. Representar seus interesses – formar uma ponte entre funcionários e a gerência.
  2. Conquistar sua confiança, sendo acessível:
  3. Prestar atenção a um tratamento justo:
  4. Use eventos simbólicos para demonstrar cuidado e preocupação:

5. Agir rapidamente em decisões difíceis:
  - caso da preocupação dos funcionários na planta a ser desativada.
6. Reação forte para garantir equidade:
  - Escutar e tratar os funcionários bem.
7. Uso de pesquisas– ex: medir o pulso, e ao mesmo tempo fazer perguntas.
8. Sistemas de sugestão – ex: Toyota, 20 milhões de sugestões em 40 anos.
9. Encontros entre líderes e funcionários.
10. Salas de Bate Papo: comunicação facilitada.
11. Ombudsman: Profissional de RH se torna mediador de problemas entre funcionários.

# Suporte Administrativo - Infraestrutura

- Profissionais de RH podem adicionar valor a esse suporte através da:
  - Personalização: Flexibilidade – a empresa deixa os funcionários escolherem o melhor pacote de compensação;
  - Sistemas de rápida resposta – ex: reembolso;
  - Facilidade de uso - sistemas/suporte online;
  - Execução sem falhas – confiança;
  - Capacidade de resposta a perguntas.

# Como garantir que seus funcionários tenham habilidades

- Conversar sobre suas habilidades a serem desenvolvidas.
- Relação entre capacidades organizacionais e as habilidades individuais:

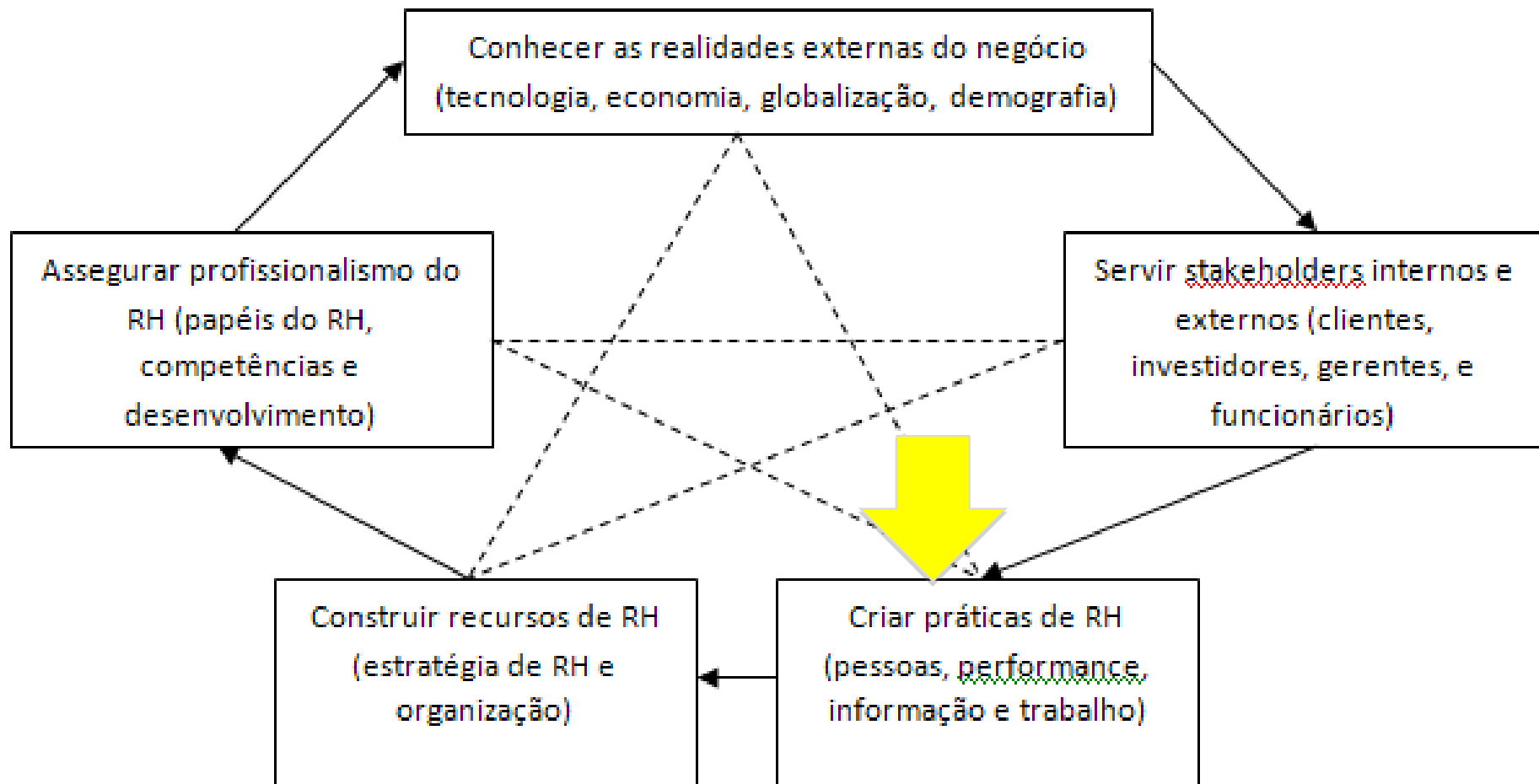
1. Talento: Saber o que é necessário no presente e futuro, sabendo identificar conhecimentos, habilidades e comportamentos para suprir a demanda de clientes.
2. Velocidade: Primeiro no mercado e rápido na inovação.
3. Modelo Mental compartilhado: Desenvolver identidade pessoal consistente com a da corporação. Saber seus limites.

Accountability: Fazer e manter seus compromissos.

5. Colaboração: Saber trabalhar com outros e construir uma relação de confiança. Saber delegar.
6. Saber aprender: se adaptar rápido, sabendo focar no futuro, esquecendo o passado.

7. Liderança – Agenda: Desde definir as estratégias, seu comportamento de liderança, até um plano de ação efetivo de liderança.
8. Conexão com os clientes: Entender realmente quem são seus clientes, priorizar os mais importantes e saber o que eles necessitam e o que exigem de você.
9. Inovação: Criatividade
10. Unidade Estratégica: Visão organizacional única consistente e alinhada com a visão e missão do empregado.
11. Eficiência: Identificar recursos que poupem energia, deixando o funcionário emocionalmente e intelectualmente engajado – disciplina.

# Cinco elementos da proposta de valor em RH



# Práticas de RH que Adicionam Valor



- Para determinar quais atividades por 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

# 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

# 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

# Building: 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 intrinsecos 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

# 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 padroes
- O que acompanhar significa
- Como os resultados podem ser acompanhados
- Frequencia 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
- Dinheiro de Longo prazo

# Alocando Recompensas não financeiras

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

# 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)

# 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

# Fluxo informação - Transmissão de informação (1)

- 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)
  - Seja multimedia

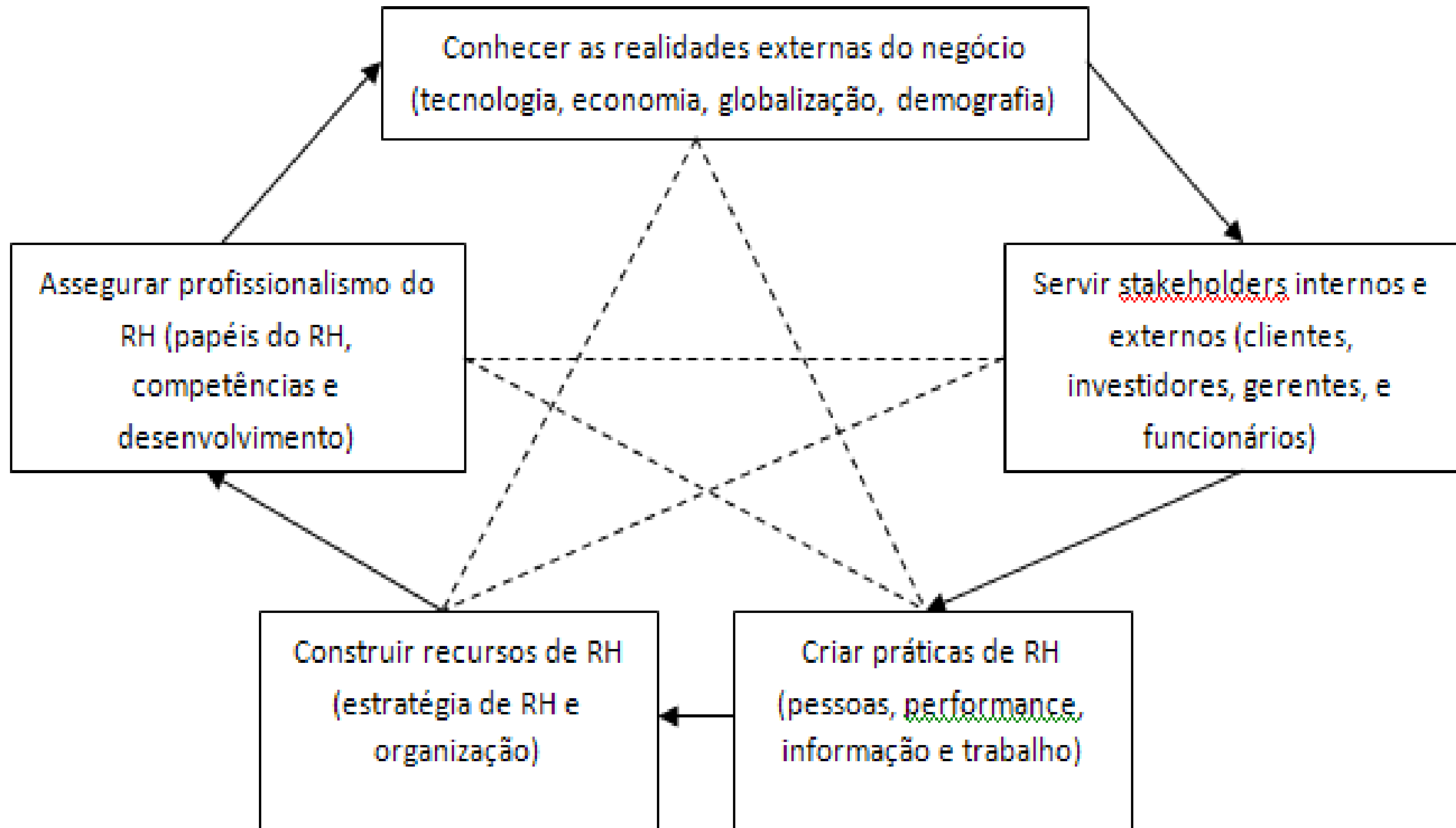
# Fluxo informação - Transmissão de informação (2)

- 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
  - 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

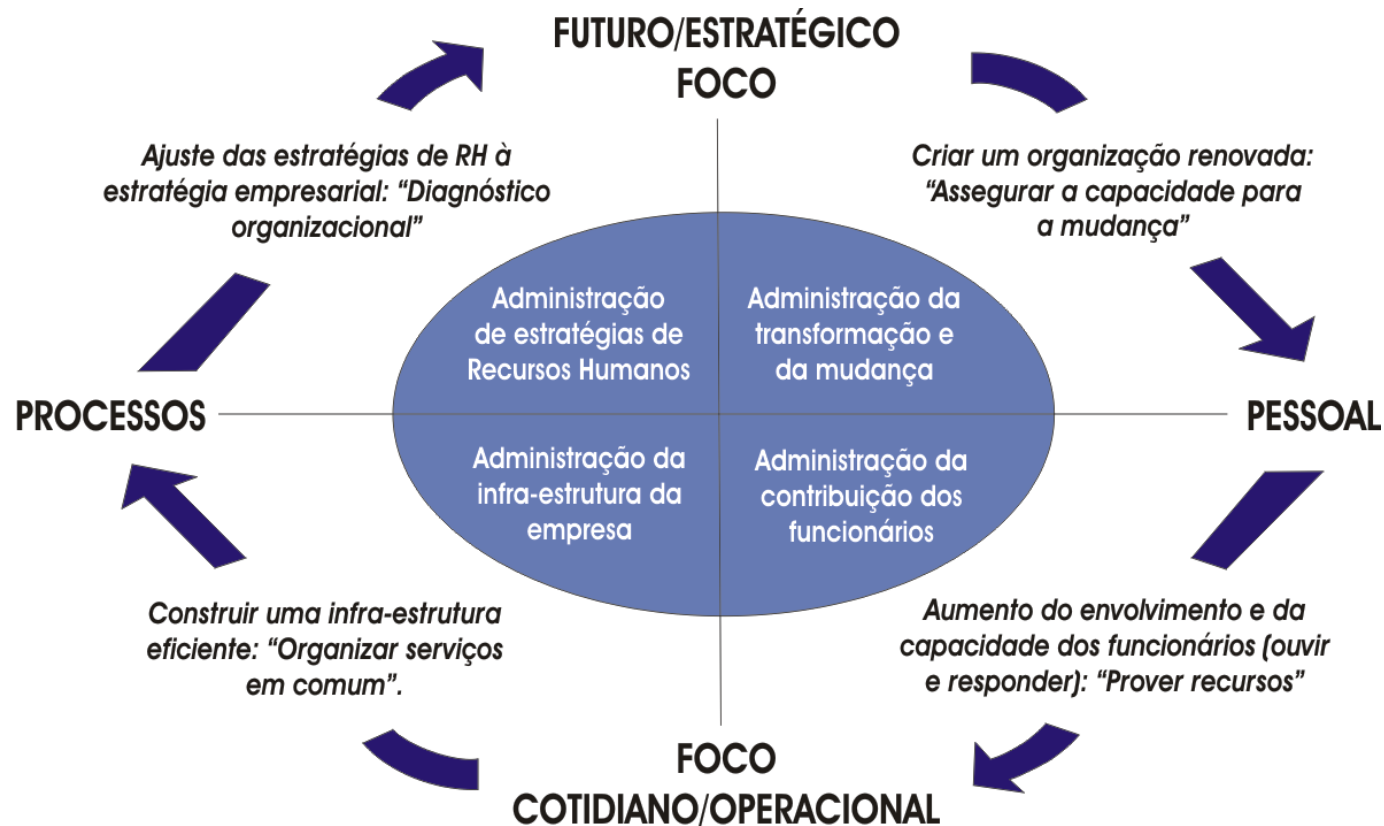
# Cinco elementos da proposta de valor em RH



# 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

# Orientação estratégica de RH



**Figura.** 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.

# Competências do Profissional de RH

- Conhecer o negócio
- Dominar as práticas de RH - teoria e prática
- Gerenciar processos de mudança
- Criar cultura e ambiente 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

The background of the slide features a repeating pattern of the text "WORKSHOP RH 2011" in a light gray, sans-serif font. The text is arranged in a grid-like fashion, with "WORKSHOP" on the top line and "RH 2011" on the bottom line of each repeating unit. A small teal rectangular shape is visible in the top-left corner of the slide.

# Capacidade Organizacional

# 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

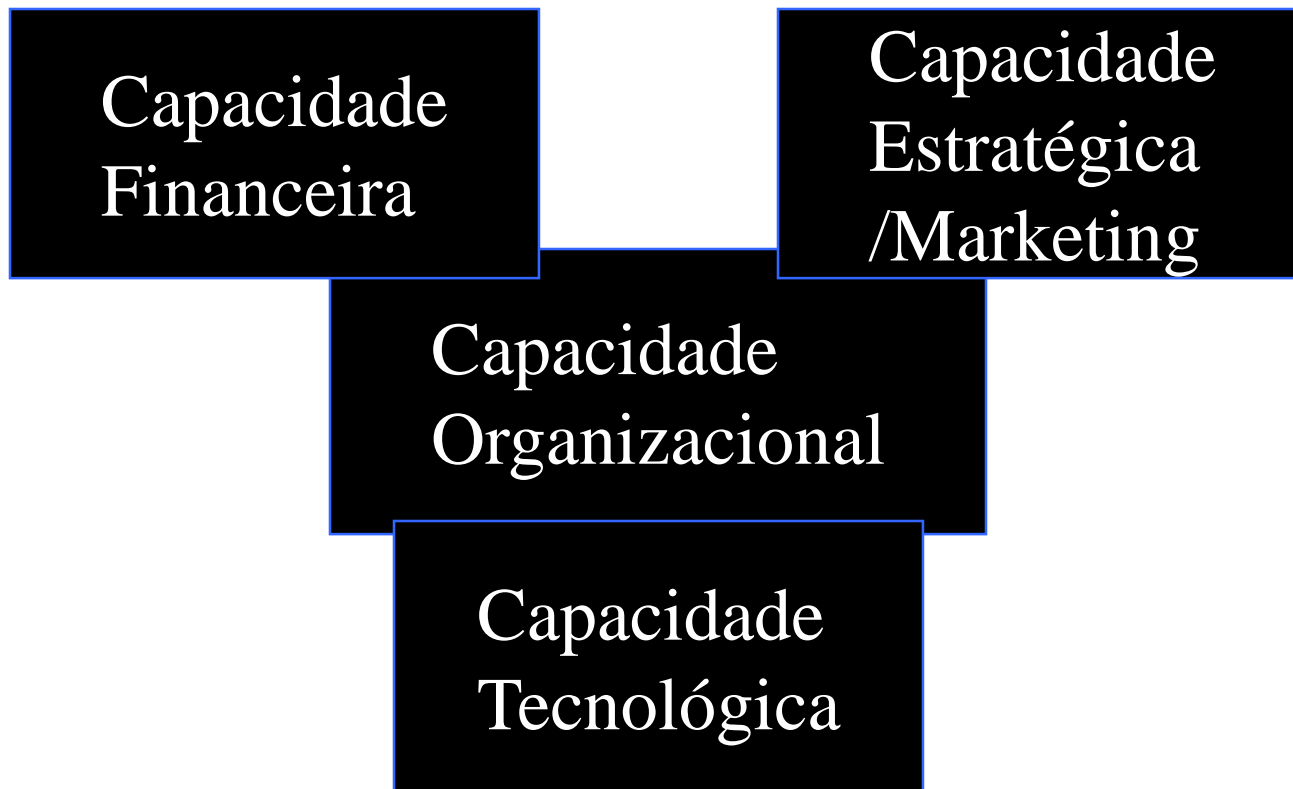
# Capacidade organizacional

- está baseada na premissa que organizações não pensam, tomam decisões ou alocam recursos, são as pessoas que fazem isso
- Conceito
  - representam as práticas e processos gerenciais que permitem a organização atender as necessidades dos clientes e a realizar as estratégias de negócio.

# Práticas Gerenciais

- as práticas gerenciais compreendem os processos formais para dirigir a forma como os empregados pensam e se comportam.

# Capacidade Organizacional como fonte de vantagem competitiva





# Capacidade Organizacional

- As capacidades representam as habilidades e a especialização de uma empresa.
- Descrevem o que as organizações podem fazer e como o fazem.
- Elas são um conjunto de competências individuais transformadas em capacidades organizacionais.
- As capacidades representam a habilidade da empresa em utilizar recursos para fazer as coisas acontecerem e atingir objetivos.

# Critérios de Capacidade Organizacional (1)

- Oferecer integração: capacidades não se referem à competência individual nem a sistemas gerenciais, mas se baseiam na organização.
- Agregar valor aos clientes: capacidades são definidas como importantes por pessoas de fora da empresa.
- Mantém-se no tempo: capacidades permanecem estáveis ao longo do tempo.

# Critérios de Capacidade Organizacional (2)

- Oferecer exclusividade: capacidades são podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes
- Promover o comprometimento dos funcionários: capacidades adquirem significado para os funcionários
- Estabelecer identidade: as capacidades traçam a identidade da organização na opinião de clientes, funcionários e investidores.

# Habilidades Individuais X Capacidade da Organização

	<b>Individual</b>	<b>Organização</b>
<b>Técnicas</b>	Habilidades funcionais Individuais : conhecimento de engenharia, de contabilidade, etc.	Capacidade Essencial da Organização: Construção Pesada
<b>Sociais</b>	Habilidades Individuais : capacidade de aprendizado, de se relacionar com outras pessoas, etc.	Capacidade Organizacional Social: cultura da empresa, etc.

- A capacidade organizacional amplia as habilidades individuais.
  - Ex: Um time com muitas estrelas, mas que não sabem jogar como equipe provavelmente vai perder para um time com bons jogadores que jogam bem juntos.
- As capacidades são os resultados dos investimentos em RH, elas são estáveis ao longo do tempo e difíceis de serem copiadas pelos concorrentes.

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

- Capacidade mudar rapidamente
- 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 automotivadora existentes em pessoas chaves na organização.

# 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.

**Desafio**

# Contexto

- Ênfase que a alta competição do mundo dos negócios pressiona todas as áreas para que demonstrem a influência dos mesmos perante a alta administração.

## E nós?

- Recursos Humanos – RH não foge a esta regra, deve portanto também caminhar no sentido de possuir indicadores sobre sua eficiência, eficácia para a efetividade organizacional

# “Modelo integrativo”

- Todas as duas linhas ou focos de ação, devem atuar/agir de forma integrada



# “As medidas” ou indicadores

- As medidas (ou indicadores) voltam-se para três categorias
  - **Medidas operacionais internas:** Como nós projetamos e operacionalizamos nossas práticas de RH ?
  - **Medidas estratégicas:** Como efetivamente nosso RH pratica a construção das capacidades desejadas pela organização? Como nosso RH está contribuindo para a satisfação dos funcionários?
  - **Medidas estratégicas externas:** Como nosso RH está trabalhando na direção de aumentar a satisfação do cliente e/ou acionistas?.

# Concluindo

- No caso do RH, a tarefa torna-se mais complicada e difícil que em outras funções, mas isso não deve funcionar como barreira, mas como um desafio e demonstrar seu impacto sobre o desempenho organizacional como um todo.