

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 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.

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

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

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	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Curto prazo 2. Análise de cargo explicita 3. Simplificação do trabalho 	<p>Curto prazo Análise de cargo explicita Enriquecimento do trabalho</p>
Escolhas de Contratação	
<ol style="list-style-type: none"> 4. Recrutamento interno 5. Escada única 6. Critério explícito 7. Socialização limitada 	<p>Recrutamento externo Múltiplas escadas Critério implícito Socialização extensiva</p>
Escolhas de Avaliação	
<ol style="list-style-type: none"> 8. Critérios comportamentais 9. Critérios de curto prazo 10. Critério individual 	<p>Critérios de resultado Critérios de longo prazo Critério grupal</p>
Escolhas de compensação	
<ol style="list-style-type: none"> 11. Salário base baixo 12. Equidade interna 13. Sem incentivos 14. Incentivos de curto prazo 15. Sem segurança para o empregado 	<p>Salário base alto Equidade externa Múltiplos incentivos Incentivos de longo prazo Muita segurança no trabalho</p>
Treinamento e Desenvolvimento	
<ol style="list-style-type: none"> 16. Curto prazo 17. Aplicação estreita 18. Orientação individual 	<p>Longo prazo Aplicação ampla Orientação grupal</p>

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.

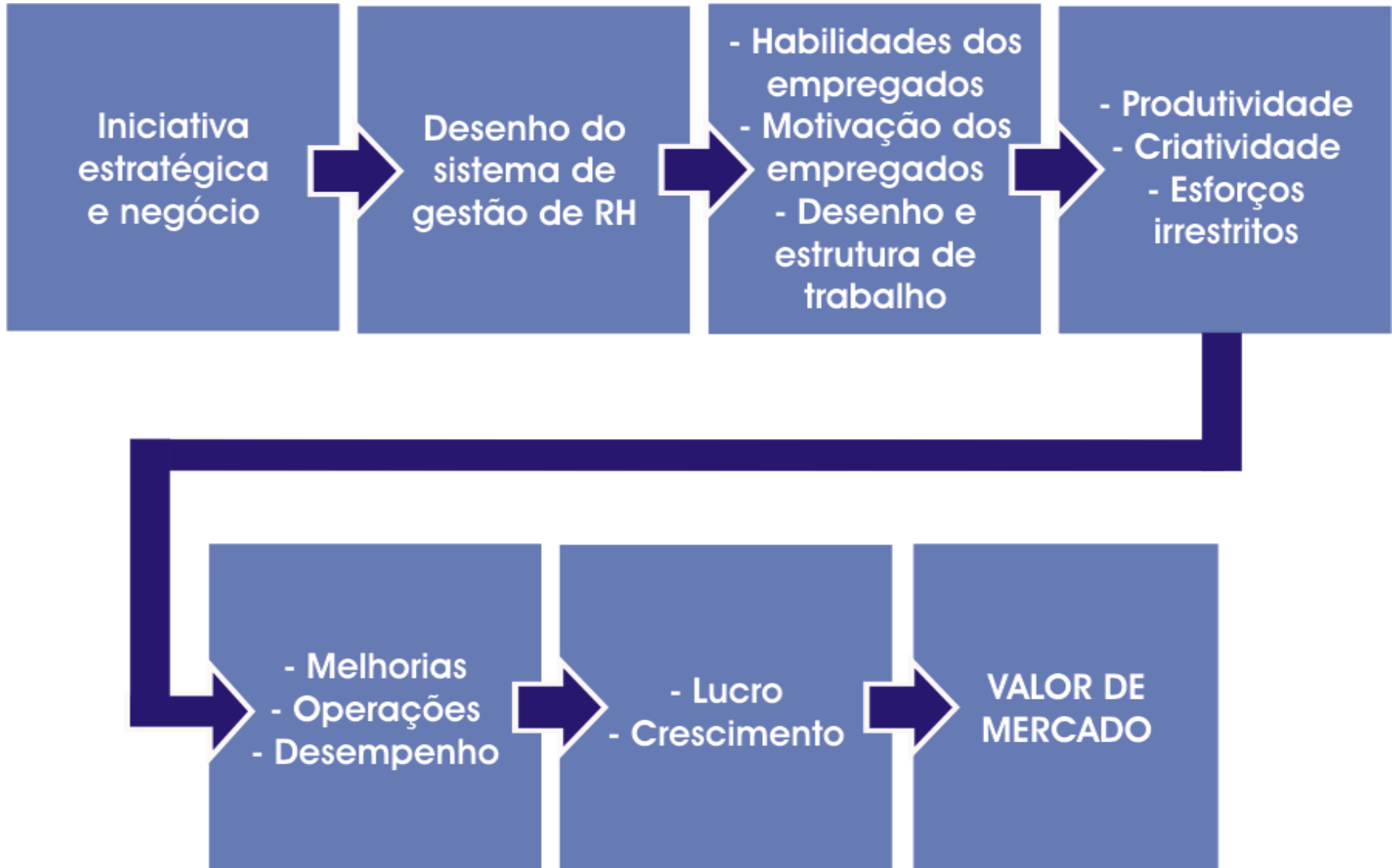
Papel de RH
Agregar Valor

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.

Modelo de criação de valor em RH.

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



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

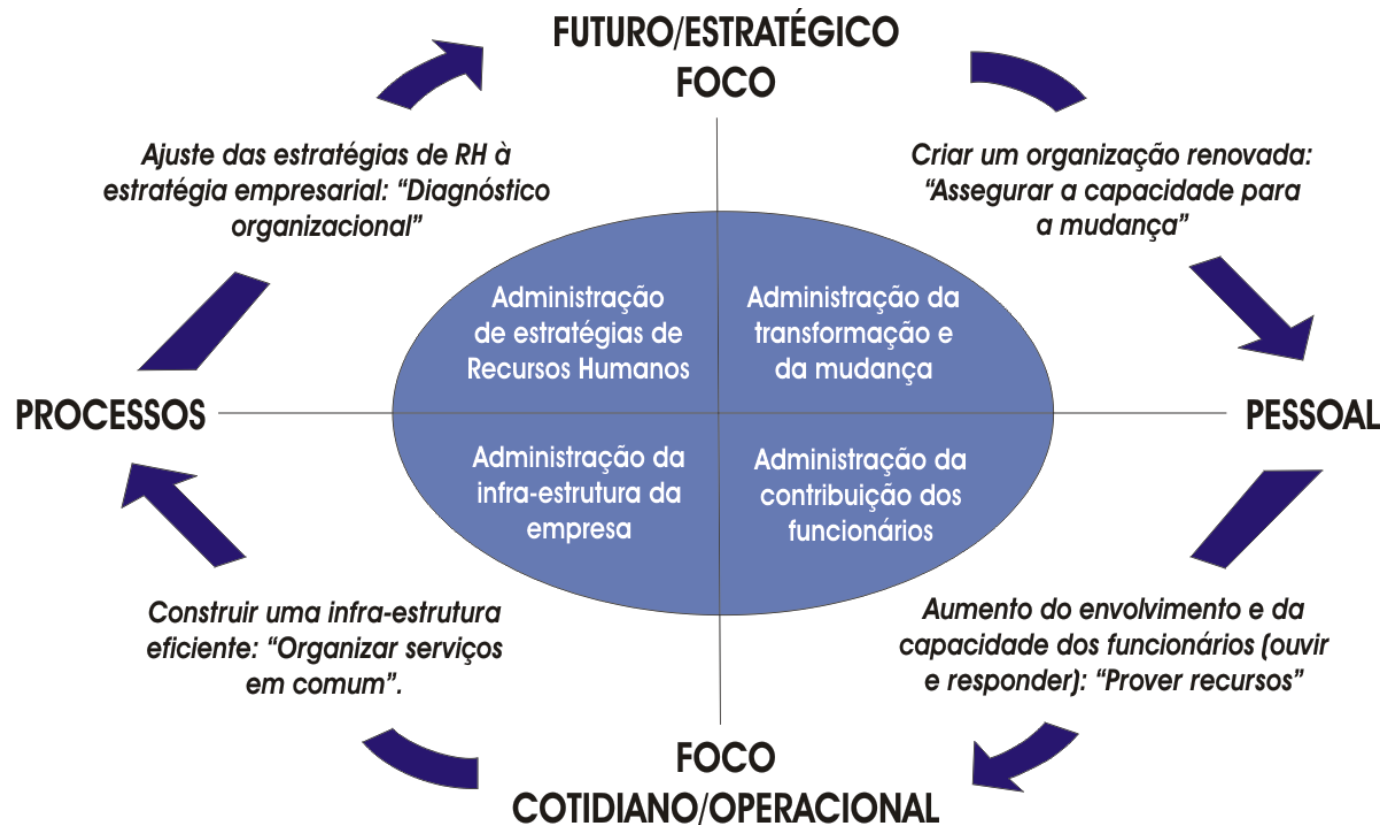


Figura. Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.
Fonte: Adaptado de Ulrich (1998, p.40).

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



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.