2 Recursos humanos: planejamento estratégico

Após estudar este capítulo, você estará apto a

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 Identificar as vantagens de integrar o planejamento de recursos humanos ao planejamento estratégico.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Entender como o ambiente competitivo de uma organização influencia o planejamento estratégico.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Entender por que é importante para uma organização fazer a análise dos recursos internos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Descrever as ferramentas básicas utilizadas para o planejamento de recursos humanos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Explicar os vínculos entre estratégias competitivas e o RH.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 Entender o que é necessário para uma empresa implementar sua estratégia com sucesso.

RESULTADO DO APRENDIZADO 7 Reconhecer os métodos para avaliar e mensurar a efetividade da estratégia de uma empresa.

Um dos clichês referentes aos relatórios anuais das empresas é a afirmação de que "as pessoas são o patrimônio mais importante". Embora possamos acreditar que isso seja verdade, o fato é que, historicamente, os gerentes não costumam agir como se eles mesmos acreditassem nisso. Na maioria das vezes, o foco tem sido diminuir o número de funcionários em vez de utilizar estrategicamente os talentos. No passado, os gerentes tentavam remover o capital humano da equação relativa à estratégia, substituindo, quando possível, o capital por mão de obra ou, então, criando estruturas hierárquicas para separar os indivíduos que pensavam daqueles que, efetivamente, realizavam o trabalho. Para muitas empresas isso está mudando.

Pesquisas mostram que 92% dos diretores financeiros acreditam que o capital humano afeta o atendimento ao cliente; 82% acreditam que impacta a rentabilidade e 72% acreditam que afeta a inovação.[1] Em uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Deloitte, quase 80% dos executivos disseram que a importância da gestão de recursos humanos (GRH) em suas empresas cresceu, substancialmente, ao longo dos anos e dois terços disseram que as despesas com RH passaram a ser vistas como investimento estratégico, em vez de simplesmente representarem um custo a ser minimizado. De fato, a pesquisa mostra que os sistemas de RH, estrategicamente elaborados e implementados, aumentam o valor das empresas, algo que os executivos estão muito interessados em realizar. Eles também estão exigindo que seus grupos de recursos humanos estendam projeções anteriores de curto prazo e forneçam previsões detalhadas para as necessidades e os custos associados ao longo de dois a três anos. Até mesmo pequenas empresas estão se dando conta de que seus funcionários são a chave para a habilidade de competir e sobreviver. Conforme o lendário ex-CEO da General Electric explica: "Vivemos em uma economia global. Para ter uma chance de lutar, toda empresa precisa obter de seus funcionários cada ideia e cada porção de energia para o jogo".[2]

RESULTADO DO APRENDIZADO 1

Por que o planejamento de RH é parte integrante do planejamento estratégico de uma empresa? Como profissional de RH, o que você acha que poderia fazer para desempenhar as duas funções juntas?

Planejamento estratégico e recursos humanos

Conforme explicamos no Capítulo 1, "competir por meio das pessoas" é o tema deste livro. Mas a ideia continua sendo apenas uma premissa para a ação, até que a colocamos em prática. Para cumprir essa promessa, precisamos compreender alguns dos sistemas e processos organizacionais que vinculam a gestão de recursos humanos e a gestão estratégica. Veja algumas definições iniciais que podem ser úteis.

Primeiro, o planejamento estratégico envolve um conjunto de procedimentos para a tomada de decisões relacionadas aos objetivos e às estratégias organizacionais de longo prazo. Neste capítulo, discutiremos planos estratégicos que têm forte orientação externa e que abrangem partes importantes da organização. Eles enfatizam, especialmente, o modo como a organização se posiciona em relação aos concorrentes, a fim de conseguir sobreviver, criar valor e crescer no longo prazo. O planejamento de recursos humanos (PRH), em comparação, é o processo de antecipar e prever o movimento de pessoas dentro e fora de uma empresa. Em termos gerais, seu propósito é ajudar os gerentes a alocarem recursos humanos da maneira mais efetiva possível, onde e quando for necessário, para que as metas da empresa sejam alcançadas. A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) combina o planejamento estratégico com o planejamento de RH. Pode-se pensar nele como o padrão das implementações e atividades de recursos humanos que possibilitam que uma organização atinja seus objetivos estratégicos.

O planejamento de RH é uma atividade essencial nas organizações. Considere a CNA Financial Corp., uma empresa de seguros com sede em Chicago, por exemplo.

planejamento estratégico
Procedimento para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo da organização

planejamento de recursos humanos (PRH)
Processo de antecipar e fazer provisão para o movimento de pessoas para dentro, para fora ou no interior de uma organização

gestão estratégica de recursos humanos (GERH)
O padrão das alocações e das atividades relativas a recursos humanos, que permite que uma organização realize seus objetivos estratégicos

A CNA Financial descobriu por meio do planejamento de RH que precisaria de mais subscritores – uma função fundamental na empresa – no prazo de apenas dois anos, se seu volume de negócios continuasse no ritmo atual. As empresas com estratégias globais estão cada vez mais buscando fusões, *joint ventures*, *offshoring*, novas localizações para suas plantas, planos de inovação de produtos e *downsizing*, o que também está fazendo com que o planejamento de RH seja mais crítico e complexo para os gerentes. De acordo com Walt Cleaver, estrategista de RH e presidente do Grupo de Consultoria Cleaver, o aumento da competitividade global, em muitos setores, tem levado à comoditização de produtos com base no preço, fazendo com que o talento seja o "grande diferencial" entre as empresas. Como explicamos no Capítulo 1, é relativamente fácil para um concorrente copiar o seu produto e fabricá-lo de forma mais barata. Entretanto, duplicar o talento de seus funcionários é muito mais difícil.[3] A globalização e as mudanças na composição da força de trabalho também exigem que os gerentes de RH se envolvam mais no planejamento, pois essas mudanças afetam toda a gama de práticas de RH (como o recrutamento de funcionários, a seleção, o treinamento, a remuneração e a motivação).

Planejamento estratégico e planejamento de RH: a integração entre os processos

Bons gerentes de RH alinham o planejamento de recursos humanos com o planejamento estratégico. O planejamento de recursos humanos relaciona-se ao planejamento estratégico de vários modos, mas, em um nível fundamental, podemos nos ater a duas questões: a formulação da estratégia e sua implementação. O planejamento de recursos humanos fornece um conjunto de insumos ao processo de formulação estratégica em termos do que é possível, ou seja, competência e pessoas disponíveis para implementar uma dada estratégia. Por exemplo, quando os executivos da Barnes & Noble pensaram em fazer uma mudança para o comércio baseado na *web* e competir com a Amazon.com, depararam-se com a necessidade de avaliar se dispunham dos talentos necessários para ter sucesso na disputa.

Além de ser essencial na formulação da estratégia, o PRH também é importante para sua *implementação*. Em outras palavras, uma vez que a empresa desenvolveu uma estratégia, os executivos devem tomar decisões de alocação de recursos para implementá-la, o que envolve as decisões relacionadas com a estrutura da empresa, os processos e o capital humano.[4] Empresas como GE, IBM e CIGNA deram alguns passos para combinar esses dois aspectos da gestão estratégica.[5] Os gerentes da 3M consideram esses dois aspectos como uma ciência. A empresa não somente se envolveu na elaboração do planejamento da força de trabalho, mas também descobriu como utilizar seus colaboradores para se expandir em mercados ao redor do mundo. Anteriormente uma empresa essencialmente nacional, hoje 70% de seus produtos são vendidos no exterior. De acordo com Brian Ronningen, gerente de gestão de capital humano da 3M, a empresa é capaz de projetar "a demanda para qualquer categoria da força de trabalho, para qualquer negócio, em qualquer parte do mundo".[6]

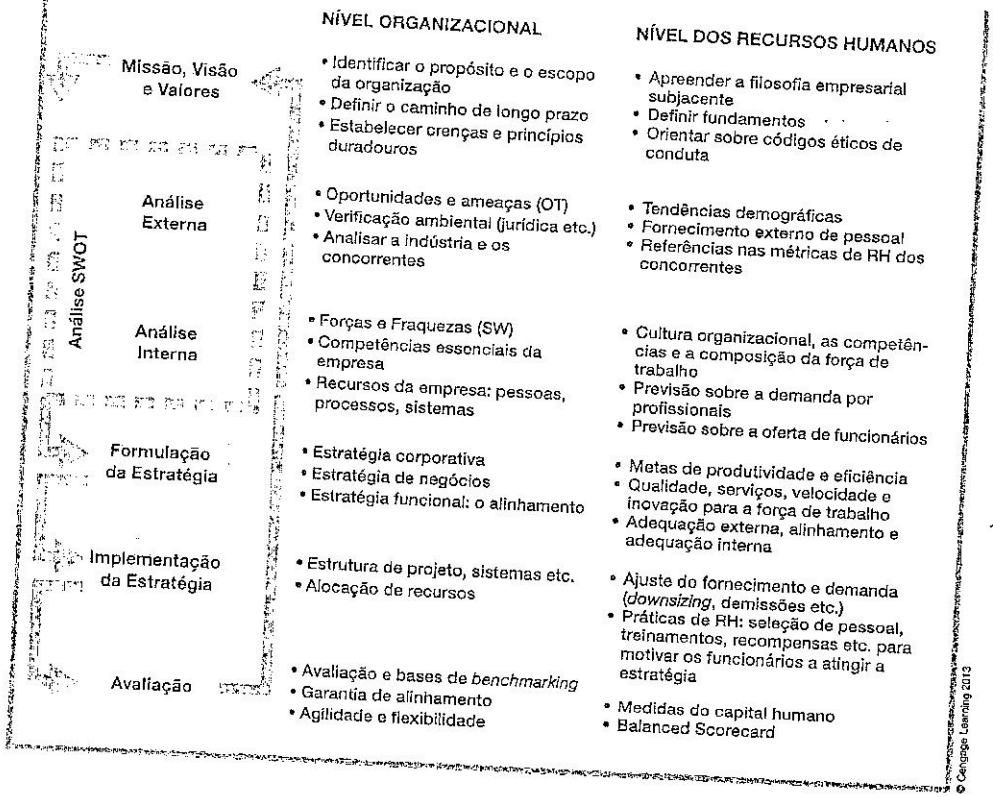
A Figura 2.1 mostra como as empresas alinham seu PRH com o planejamento estratégico. Quando isso ocorre, o conselho de diretores e executivos reconhece que as decisões de planejamento estratégico influenciam e são influenciadas pelas preocupações do RH. Como James Walker, respeitado especialista em PRH, comenta, "Hoje em dia, praticamente *todas* as questões de negócios têm impactos sobre as pessoas; e *todas* as questões de recursos humanos têm consequências no negócio".

Etapa 1: Missão, visão e valores

A primeira etapa no planejamento estratégico é estabelecer a missão, a visão e os valores da organização. A missão é o propósito básico da empresa, assim como o escopo de suas operações. Trata-se de uma definição sobre a razão de existir da organização. Geralmente, a missão é redigida em termos dos clientes em geral aos quais a empresa atende. Dependendo do enfoque da organização, a missão pode ser mais ampla ou mais restrita. Por exemplo, a missão do Google é "orga-

missão
Propósito básico da empresa, assim como o escopo de suas operações

FIGURA 2.1 Integrando planejamento estratégico e recursos humanos



© Cengage Learning 2013

visão estratégica
Definição sobre para onde a empresa está se dirigindo e o que ela poderá se tornar no futuro; esclarece a direção de longo prazo da empresa e também sua intenção estratégica

valores centrais
As crenças e os princípios fortes e duradouros que uma empresa utiliza como base para suas decisões

nizar a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil".[7] A visão estratégica da organização vai além da declaração de sua missão para fornecer uma perspectiva sobre a direção em que a empresa está indo e o que pode se tornar no futuro. Embora os termos *missão* e *visão* geralmente sejam utilizados de forma intercambiável, a definição da visão, de modo ideal, esclarece a direção que a empresa vai seguir no longo prazo, assim como sua intenção estratégica.

Os valores centrais da organização são crenças e princípios duradouros que uma empresa utiliza como base para suas decisões. Esses valores são a essência da cultura organizacional e a expressão da "personalidade" da empresa.[8] Os valores centrais da cadeia de supermercados de alimentos orgânicos Whole Foods são os seguintes:

- Vender produtos orgânicos e naturais da mais alta qualidade
- Satisfazer e encantar os clientes

- Dar apoio à felicidade e à excelência dos membros da equipe
- Criar riqueza por meio do lucro e do crescimento
- Preocupar-se com as comunidades e com o meio ambiente
- Criar parcerias duradouras do tipo ganha-ganha com os fornecedores
- Promover a saúde de todos os grupos interessados por meio da educação baseada na alimentação saudável

Valores centrais como esses são parâmetros fundamentais com base nos quais a empresa atuará em relação aos clientes, funcionários e ao público em geral.

Etapa 2: Análise ambiental

RESULTADO DO APRENDIZADO 2
Quais fatores ambientais externos você acha que as empresas são mais propensas a ignorar ao formular suas estratégias de negócios? Como um gerente de RH pode ajudar a sua equipe executiva a obter uma imagem mais completa do ambiente competitivo em que a empresa atua?

A missão, a visão e os valores impulsionam o segundo componente do processo de gestão estratégica: a análise de oportunidades e ameaças externas. Mudanças no ambiente externo têm impacto direto na maneira como as empresas são dirigidas e como as pessoas são gerenciadas. Algumas dessas mudanças representam oportunidades, outras representam ameaças reais à organização. Por causa desse aspecto, a gestão estratégica bem-sucedida depende de uma detalhada avaliação do ambiente. A análise ambiental consiste no monitoramento sistemático de importantes forças externas que influenciam a empresa.[9] Os gerentes lidam com diversas questões externas; entretanto, os seis itens citados a seguir são monitorados com mais frequência:

análise ambiental
Monitoramento sistemático de importantes forças externas que têm influência na empresa

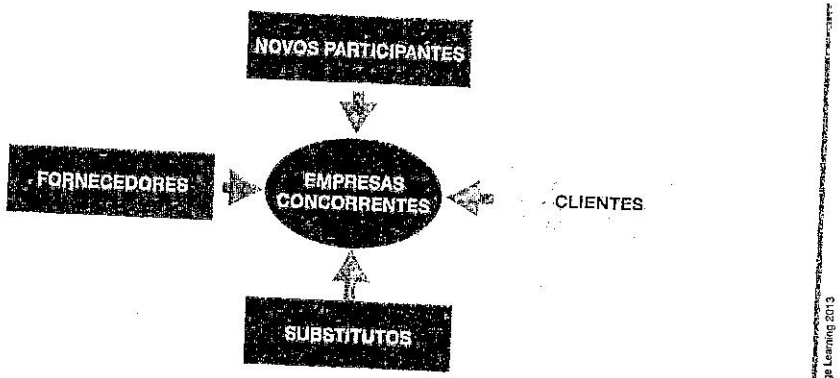
1. Fatores econômicos e informações sobre o desenvolvimento, incluindo as condições gerais, regionais e globais
2. Tendências competitivas, incluindo novos processos, serviços e inovações
3. Mudanças tecnológicas, incluindo tecnologia da informação, inovações e automação
4. Questões legais e políticas, incluindo legislação e normas administrativas
5. Questões sociais, incluindo creches, casas de repouso, meio ambiente e prioridades educacionais
6. Tendências demográficas e do mercado de trabalho, incluindo sua composição, a idade e alfabetização das pessoas e a imigração

Ao examinar o ambiente para detectar mudanças que, provavelmente, afetarão a empresa, os gerentes podem prever o impacto e antecipar ajustes.

Ambiente competitivo

Muitos fatores ambientais gerais – que uma empresa não pode controlar diretamente – podem afetar suas decisões estratégicas. É por isso que analisar o ambiente competitivo da empresa é vital para o planejamento estratégico. O ambiente competitivo inclui as organizações específicas com as quais a empresa interage. Como mostra a Figura 2.2, o ambiente competitivo inclui clientes, empresas concorrentes, novos participantes no mercado, substitutos e fornecedores. As empresas analisam o ambiente competitivo a fim de se adaptarem ou de influenciarem a natureza da concorrência. Uma regra de ouro relacionada a essa análise é: quanto maior o poder que cada uma dessas forças exerce, menos lucrativa (e, portanto, menos atrativa) a indústria será. Vamos analisar cada uma dessas cinco forças.

FIGURA 2.2 Estruturas das cinco forças



© Cengage Learning 2013

Clientes

Uma das mais importantes avaliações que uma empresa deve fazer é identificar as necessidades de seus clientes. Em um nível fundamental, a estratégia de uma empresa deveria ter como foco a geração de valor para o cliente – e diferentes clientes, geralmente, desejam coisas diferentes. Por exemplo, na indústria de hotéis, os profissionais que viajam a trabalho podem querer ter à disposição instalações convenientes, que tenham locais próprios para a realização de reuniões. Aqueles que estão viajando de férias podem preferir estâncias turísticas, com piscinas, campos de golfe e *spas* luxuosos. Outros, talvez, queiram somente um quarto para dormir, que não seja caro e fique próximo da estrada. A questão é que, cada vez mais, "nenhuma empresa pode atender a todas as necessidades", e as organizações precisam saber como fornecer valor aos clientes. Esse é o princípio básico da estratégia, e ele influencia o tipo de habilidades e de comportamentos necessários por parte dos funcionários da organização. Por exemplo, ações e atitudes que levam a um excelente atendimento aos clientes incluem:

- Rapidez no atendimento dos pedidos habituais
- Disposição para atender às necessidades incomuns
- Produtos entregues em boas condições
- Prontidão em retirar produtos com defeito e substituí-los por novos produtos
- Disponibilidade de instalações e serviços de reparos e peças

Empresas concorrentes

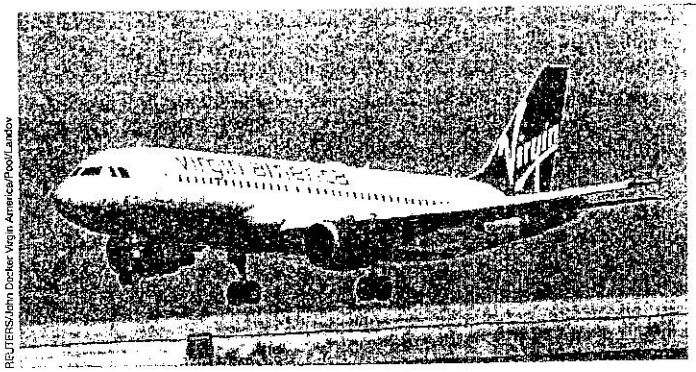
Além da análise dos clientes, talvez o elemento mais óbvio da análise da indústria seja examinar a natureza da concorrência. A primeira questão a ser considerada é: quem é o concorrente? Nem sempre a resposta é clara para todos. Por exemplo, durante muitos anos, a empresa Toys "R" Us considerou como suas principais concorrentes outras lojas de brinquedos, como FAO Schwarz e KB Toys. Contudo, outras empresas varejistas, Target e Walmart, por exemplo, logo migraram para esse setor e foram bem-sucedidas. Isso causou um efeito direto no planejamento de recursos humanos da Toys "R" Us. Embora, anteriormente, ela tivesse alcançado sucesso com uma abordagem baseada em volume (ou seja, "mantenha um grande estoque e venda muito"), logo os grandes varejistas obtiveram uma vantagem – quem consegue superar as vantagens que o Walmart tem em termos de volume e de custos? Como consequência, a Toys "R" Us teve de modificar sua estratégia para competir melhor por meio do atendimento aos clientes e da capacitação de seus profissionais. Mas a Toys "R" Us tinha funcionários em número suficiente e com as qualificações necessárias para competir dessa forma? Seus processos de seleção de pessoal, treinamento, gerenciamento de desempenho e práticas de remuneração estavam alinhados com essa estratégia?

Novos participantes

Como foi sugerido antes, algumas vezes as novas empresas começam a atuar em uma indústria para concorrer com organizações existentes; outras vezes, elas não são capazes de fazê-lo. Para protegerem sua posição, as empresas tentam estabelecer barreiras de entrada a fim de manter novas participantes fora do campo de atuação de determinada indústria. No entanto, quando novas empresas iniciam sua participação em uma indústria é porque elas têm uma maneira diferente – e talvez melhor – de oferecer valor aos clientes. Quando a Virgin America levantou voo em agosto de 2007, a meta não era apenas vender passagens aéreas mais baratas. A promessa era fazer com que "voar fosse bom novamente", assim a empresa oferecia, entre outras vantagens, shows ao vivo durante o voo, *wi-fi*, *MP3 players*, iluminação regulada de acordo com o humor do cliente, música nos lavatórios e excelentes serviços.[10] Quando olhamos para os desafios enfrentados por empresas aéreas tradicionais por causa da ameaça de operadoras como Virgin America, JetBlue e Southwest Airlines, podemos ver claramente que os novos participantes podem alterar as "regras do jogo" em uma indústria. Os impactos causados nos custos de pessoal, na produtividade, nas habilidades exigidas e na organização do trabalho são considerações fundamentais, tanto no planejamento estratégico como no planejamento de recursos humanos.

Substitutos

Às vezes, a maior oportunidade ou ameaça em uma indústria não está diretamente relacionada à concorrência, mas à substituição. No setor de telefonia, por exemplo, as pessoas estão cada vez mais desligando seus telefones fixos e utilizando seus telefones móveis e serviços de VoIP (Voice Over the Internet Protocol), como o Skype. Isso significa que as empresas podem ter de ajustar as bases das habilidades de seus funcionários para oferecer suporte a diferentes tecnologias ou podem ter de pensar em como competirão de diferentes maneiras. Por exemplo, pense em como as agências de viagens têm se modificado com o passar dos anos. Os agentes costumavam ser centrais na venda de passagens aéreas, reserva de hotéis, aluguel de carros e serviços semelhantes. Todavia, com o advento dos sistemas de reservas



REUTERS/John Decker Virgin America/Pool/Landov

A Virgin America, novo concorrente no setor aéreo, agrega valor ao seu produto vendendo "a experiência" de voar. Você acha que a empresa vai mudar as regras do jogo por causa dos concorrentes?

on-line, eles tiveram de adaptar sua abordagem. Atualmente, é mais provável que eles consigam competir tendo como base os serviços que fornecem e a experiência que têm em relação a lugares específicos.

Fornecedores

As organizações raramente criam tudo por conta própria, elas contam com fornecedores que lhes disponibilizam insumos essenciais. Esses insumos podem incluir matérias-primas para a produção, dinheiro (de bancos e acionistas), informações e pessoas. Este último fator – os profissionais ou a mão de obra, como ficou historicamente conhecido – tem implicações diretas no planejamento estratégico e no planejamento de recursos humanos.

Muitos fatores influenciam na oferta de pessoal, incluindo as mudanças demográficas na população, as condições econômicas nos âmbitos nacional e regional, o grau de instrução da força de trabalho, a demanda por funcionários com qualificações específicas, a mobilidade da população e as políticas públicas. Considere estas projeções do U.S. Census Bureau sobre os aspectos nos quais a força de trabalho dos Estados Unidos mudará entre 2012 e 2018:

- O crescimento do emprego continuará a se concentrar no setor da economia que envolve empresas prestadoras de serviços.
- Cerca de 26% de todos os novos empregos criados serão nas áreas de saúde e de assistência social. Essa indústria – que inclui hospitais públicos e privados, enfermagem e serviços de assistência residencial e serviços para indivíduos e seus familiares – deverá crescer 24% ou o equivalente a 4 milhões de novos postos de trabalho.
- No setor de produção de bens, a construção é o único setor que deverá crescer. O emprego nas indústrias de transformação diminuirá em 1,2 milhão de postos de trabalho.
- O número de trabalhadores com 55 anos ou mais deverá crescer em cerca de 30%, mais do que qualquer outro grupo etário.
- Espera-se que as minorias e os imigrantes constituam uma parcela maior da população e da força de trabalho em 2018.

Das 20 ocupações que mais crescem, 12 vão exigir diploma universitário de cursos de curta duração (dois anos) ou superior. Essas tendências do mercado de trabalho reforçam a importância do monitoramento das mudanças demográficas como parte da análise ambiental. Felizmente, a análise do mercado de trabalho é auxiliada por vários documentos publicados. As taxas de desemprego, os números da projeção da força de trabalho e as características da população são relatados pelo Departamento do Trabalho dos Estados Unidos.[11] O *Monthly Labor Review* e o *Occupational Outlook Handbook*, ambos publicados pelo Bureau of Labor Statistics (Escritório de Estatísticas Trabalhistas, do Departamento do Trabalho dos Estados Unidos), contêm informações sobre as características dos profissionais que estão empregados e as mudanças previstas na força de trabalho. Além disso, as câmeras de comércio locais e as agências individuais de planejamento e desenvolvimento estadual também podem ajudar tanto as grandes corporações como as novas empresas, fornecendo-lhes análises sobre o mercado de trabalho em suas áreas. Empresas de consultoria para contratação de mão de obra no exterior, como IBM e Accenture, podem ser boas fontes de informação sobre as tendências do mercado de trabalho em outros países. A equipe de RH da 3M consulta, regularmente, recrutadores externos para aprender aspectos relacionados às fontes de talento em diversos países em que atua ou com os quais quer fazer negócios.

As fontes de informação sobre as mudanças na oferta externa de trabalho são de valor inestimável, tanto por razões operacionais quanto por razões estratégicas. O PRH precisa se dedicar a ambas. No âmbito operacional, a mudança na disponibilidade de pessoal influencia diretamente o aumento do quadro de pessoal e deve levar em conta as características demográficas da população na área em que a organização está localizada ou na área em que planeja instalar-se. De modo similar, com uma força de trabalho "amadurecida", o PRH precisa considerar as implicações das políticas de recrutamento e substituição.

Do ponto de vista estratégico, as mudanças na disponibilidade de pessoal podem limitar as estratégias a serem utilizadas pelas empresas. As organizações com elevado crescimento, em particular, podem ter dificuldades em encontrar os talentos de que necessitam para expandir suas atividades. Embora as taxas de desemprego variem por setor, a escassez de talentos para cargos que exigem grande habilidade contínua a ser um verdadeiro desafio para as empresas.

Etapa 3: Análise interna

RESULTADO DO APRENDIZADO 3
Pense, de novo, sobre a discussão no Capítulo 1 sobre os fabricantes de autopeças que tiveram de procurar novas linhas de negócios, quando as vendas da GM, da Ford e da Chrysler caíram vertiginosamente na última recessão. Como você acha que os fabricantes de autopeças avaliaram sua capacidade de entrar em novos mercados? Você acha que eles verificaram primeiro os novos mercados e, em seguida, as competências de seus colaboradores e parceiros externos ou vice-versa?

À medida que as organizações realizam análises externas das oportunidades e ameaças do ambiente, avaliam os pontos fortes e pontos fracos existentes internamente. A análise interna fornece aos responsáveis pelas decisões estratégicas um inventário das habilidades e dos recursos organizacionais, assim como de seus níveis de desempenho.

Para garantir essa condição, muitos recursos se combinam para proporcionar às organizações vantagem competitiva. Mas, ao contrário do que acontecia anteriormente, as vantagens proporcionais aos ativos físicos estão sendo superadas pelos ativos intangíveis, incluindo as pessoas. Conforme James Brian, professor e autor, observou: "Com raras exceções, atualmente a capacidade econômica e de produção de uma empresa depende mais das habilidades intelectuais e de serviços do que do ativo fixo da organização – terreno, instalações e equipamentos".[12]

Os três Cs: competências, composição e cultura

No contexto do planejamento de recursos humanos, a análise interna está focalizada especialmente nos "três Cs": competências, composição e cultura.

Competências: Pessoas como recurso estratégico

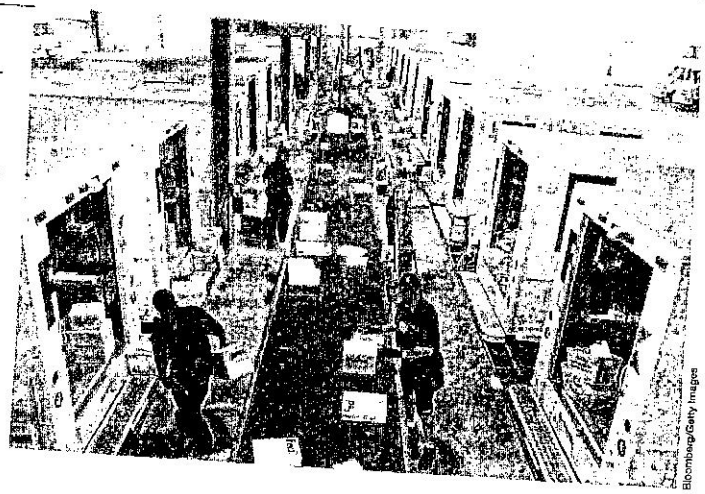
competências essenciais
Conhecimento integrado estabelecido em uma organização que a distingue dos concorrentes e oferece valor aos clientes

Atualmente, um crescente número de especialistas argumenta que a chave para o sucesso de uma empresa está em estabelecer um conjunto de competências essenciais – conjuntos de pessoas, processos e sistemas que distinguem uma organização dos concorrentes e oferecem valor aos clientes. A rede McDonald's, por exemplo, desenvolveu competências essenciais relativas à eficácia gerencial e ao treinamento. A Federal Express tem como competências essenciais o encaminhamento de pacotes, a entrega de encomendas e o relacionamento com os funcionários. A Royal Dutch Shell possui competências essenciais na exploração e produção de petróleo.[13] As competências essenciais tendem a ser limitadas em número, mas proporcionam uma base de longo prazo para a inovação referente à tecnologia, ao desenvolvimento de produtos e à prestação de serviços.

Em muitos casos, as pessoas são o principal recurso que fundamenta as competências essenciais de uma empresa. Particularmente, nas indústrias que têm como base o conhecimento, como empresas de software e de serviços de informação, cada vez mais o sucesso depende do "*know-how* que as pessoas possuem". Isso inclui o conhecimento, as capacidades e as habilidades dos funcionários. Como resultado, uma série de empresas, que anteriormente dependiam de planos padronizados de recrutamento e gestão de funcionários, estão desenvolvendo planos mais adaptados a eles. Esses planos personalizados são projetados para atender às necessidades individuais dos funcionários, a fim de que eles estejam em melhores condições para ajudar a implementar as estratégias de suas empresas. A Microsoft vai tão longe nesse assunto que chega a solicitar a certos tipos de funcionários para projetarem seus próprios planos de carreira. Por exemplo, a empresa oferece aos engenheiros de software uma via profissional com foco tanto na gestão quanto na especialidade técnica e permite que eles se movam para trás e para a frente entre as duas opções.

As organizações podem atingir uma vantagem competitiva equilibrada por meio das pessoas se satisfizerem aos seguintes critérios:[14]

Esses funcionários sustentam as suas competências essenciais, o que ajuda a empresa a se destacar dos concorrentes e permite que ela ofereça valor agregado aos seus clientes.



Bloomberg/Getty Images

1. *Os recursos devem estar disponíveis.* As pessoas são uma fonte de vantagem competitiva quando elas aumentam a eficiência ou a efetividade da empresa. O valor aumenta quando os funcionários encontram meios de diminuir os custos, de fornecer aos clientes algo único ou quando conseguem combinar esses dois aspectos. Para melhorar os resultados, a Nordstrom e a UPS estão entre as empresas que utilizam programas de capacitação, qualidade total e esforços de melhoria contínua, bem como horários de trabalho flexíveis a fim de motivar e despertar a criatividade de seus funcionários.
2. *Os recursos precisam ser raros.* As pessoas são uma fonte de vantagem competitiva quando seus conhecimentos, habilidades e capacidades não estão igualmente disponíveis para os concorrentes. Organizações como Microsoft, Four Seasons Hotels e Virgin America investem muito para contratar e treinar os melhores e mais brilhantes funcionários a fim de obter vantagem sobre seus concorrentes.
3. *Os recursos devem ser difíceis de ser imitados.* As pessoas se tornam uma fonte de vantagem competitiva quando as capacidades e as contribuições dos funcionários à empresa não podem ser copiadas por outras empresas. A Disney, a Southwest Airlines e a Starbucks são conhecidas por criar culturas únicas difíceis de ser imitadas e que captam o máximo do potencial de seus funcionários (por meio do trabalho em equipe).
4. *Os recursos devem ser organizados.* As pessoas se tornam uma fonte de vantagem competitiva quando seus talentos podem ser combinados e empregados em novas atribuições, no momento em que as oportunidades forem detectadas. Empresas como IBM, GE e, como vimos no Capítulo 1, Procter & Gamble "rastreiam" de perto seus funcionários e seus talentos. Como resultado, essas empresas são capazes de transferir, rapidamente, talentos para diferentes áreas no âmbito corporativo para diferentes regiões no mundo, conforme necessário.

Esses quatro critérios destacam a importância das pessoas e mostram a proximidade da GRH com o gerenciamento estratégico.

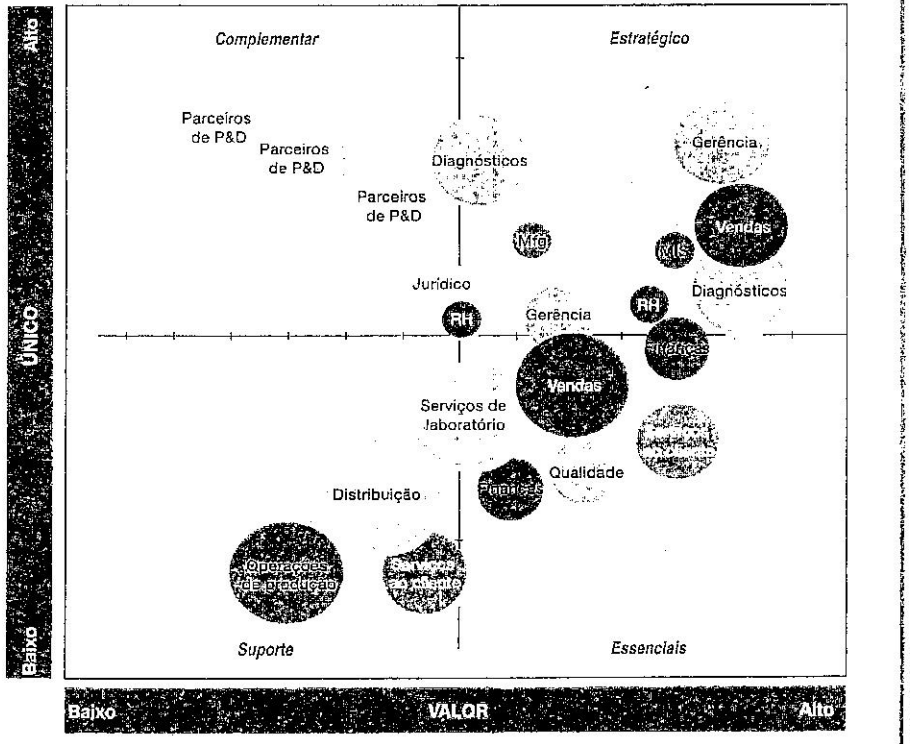
Composição: Arquitetura do capital humano

Um aspecto relacionado à análise interna que rivaliza com as competências é determinar a composição da força de trabalho. Conforme destacamos, os gerentes precisam determinar se as pessoas estão disponíveis, interna e externamente, para implementar determinada estratégia. Os gerentes precisam tomar decisões difíceis sobre quem deve

ser funcionário efetivo, quem deve ser terceirizado e como gerenciar pessoas com habilidades distintas que oferecem diferentes contribuições para a empresa.

A Figura 2.3 mostra que grupos diferentes de habilidades podem ser classificados de acordo com o grau em que eles criam valor estratégico e são exclusivos da empresa. Na figura, temos os departamentos de uma empresa australiana de biotecnologia e os quadrantes nos quais esses grupos localizam-se, bem como a migração gradual em virtude de determinada mudança organizacional estratégica que se concentra no atendimento ao cliente. Como regra geral, os gerentes consideram a contratação externa de profissionais (ou terceirização) para áreas que não são fundamentais para a competência essencial da empresa. O PRH desempenha um papel importante ao ajudar os gerentes a pesar os custos e os benefícios de uma abordagem de contratação em relação a outra. Pesquisas mostram que as relações de emprego e as práticas de RH adotadas em relação a diferentes funcionários variam de acordo com a célula ou o quadrante que eles ocupam na matriz. Eis algumas tendências gerais:

FIGURA 2.3 Mapeando o capital humano



© Cengage Learning 2013

Funcionários portadores das competências essenciais. Esse grupo de funcionários (por exemplo, cientistas de P&D em uma empresa farmacêutica e os cientistas de computação em uma empresa de desenvolvimento de software) possui habilidades únicas que estão diretamente ligadas à estratégia da empresa e são difíceis de ser substituídas. Esses funcionários costumam estar engajados em trabalhos baseados em conhecimentos que envolvem autonomia e discernimento consideráveis. As empresas tendem a assumir compromissos de longo prazo com esses funcionários, investindo em treinamento e desenvolvimento contínuos e lhes dando até participação acionária na organização.

Funcionários que ocupam cargos tradicionais. Esse grupo de funcionários (por exemplo, vendedores de lojas de departamentos e motoristas de caminhão) possui habilidades de valor relativo para a empresa. Tais habilidades não são exclusivas ou difíceis de ser substituídas. Eles tendem a ser contratados para atividades tradicionais. Uma vez que suas habilidades são transferíveis, é bem possível que eles saiam para ingressar em outra empresa. Como consequência, os gerentes, frequentemente, fazem menos investimentos em treinamento e desenvolvimento e tendem a concentrar-se mais no pagamento pelo bom desempenho no curto prazo.

Funcionários de suporte. Esse grupo de funcionários (por exemplo, escriturários, trabalhadores da manutenção, funcionários que fazem serviços contábeis e auxiliares de recursos humanos) tem habilidades que são menos importantes na criação de valor para o cliente e, em geral, estão disponíveis no mercado de trabalho. Indivíduos nesses cargos são, muitas vezes, contratados por agências externas com base em um contrato, para dar suporte aos funcionários que detêm conhecimento estratégico e àqueles que são essenciais. O âmbito das suas funções tende a ser limitado, as relações de trabalho podem se basear em transações, com foco em regras e procedimentos, e menos investimento é feito em seu desenvolvimento.

Parceiros que possuem habilidades complementares. Esse grupo de profissionais (por exemplo, advogados contratados por ação, consultores e pesquisadores de laboratório) possui habilidades exclusivas, mas não diretamente relacionadas às estratégias fundamentais da empresa. Embora as empresas talvez não possam justificar seu emprego interno, dada a sua ligação indireta com a estratégia da empresa, esses indivíduos têm habilidades especializadas e não estão prontamente disponíveis. Como consequência, as empresas tendem a formar alianças e parcerias com prazos mais longos com eles e cultivam um relacionamento permanente, voltado para a aprendizagem mútua. Investimentos consideráveis são feitos na troca de informações e conhecimentos.[15]

Cultura corporativa: valores, suposições, crenças e expectativas

auditorias culturais
Auditorias da cultura e da qualidade de vida no trabalho em uma organização

Reflita a respeito de nossa discussão inicial sobre missão, visão e valores, voltando ao Passo 1. Uma vez que os gerentes compreendem, que os funcionários são fundamentais para o seu sucesso, eles realizam auditorias culturais para examinar seus valores, atitudes, crenças e expectativas (VABEs). Auditorias culturais podem consistir em pesquisas e entrevistas para medir como os funcionários se sentem a respeito de uma série de questões críticas.

De acordo com o autor James Clawson, os líderes que têm como alvo "valores, atitudes, crenças e expectativas" dos funcionários são mais eficazes do que aqueles que, simplesmente, concentram-se nos comportamentos ou nos mecanismos de pensamento dos funcionários.[16] Isso faz sentido. Lembre-se da história, no Capítulo 1, sobre o empresário que triplicou suas vendas, mas, porque não deu o devido valor a seus funcionários, foi tirado do mercado por um concorrente. Se uma empresa não tem uma ideia clara sobre como os funcionários veem a organização, não importa que os planos sejam bons, é possível que eles nunca sejam executados e mantidos com sucesso.

A auditoria cultural realizada pela SAS, empresa de análise de negócios que tem ocupado com frequência o primeiro lugar na classificação das "Melhores Empresas para Trabalhar", da revista *Fortune*, inclui perguntas detalhadas sobre programas de remuneração e benefícios, bem como uma série de perguntas abertas sobre as práticas de contratação, comunicação interna, programas de treinamento e reconhecimento e os esforços para promover a diversidade.[17] Por meio de auditorias culturais, SYSCO, Sears e Continental Airlines estão entre as empresas que têm encontrado maneiras de obter o máximo de seus funcionários, vinculando seus valores e ideias aos lucros.[18] A fim de evitar violações legais e éticas, algumas empresas realizam essas auditorias para fazer perguntas aos funcionários sobre o grau de receio associado com o cumprimento das metas de receita de suas empresas e planos de incentivo que poderiam favorecer um comportamento antiético ou ilegal.[19] Auditorias culturais também podem ser usadas para determinar se existem diferentes grupos ou subculturas na organização, que têm distintas visões sobre a natureza do trabalho e de como ele deve ser realizado.

Sabendo que a cultura organizacional é uma fonte de vantagem competitiva, as empresas estão começando a se engajar na chamada contratação baseada em valores, o que implica definir os comportamentos que exemplificam a cultura organizacional de uma empresa e, em seguida, contratar pessoas que se ajustem a eles. O provedor de rede de computadores Juniper Networks identificou de quatro a seis comportamentos que exemplificam cada um dos seus valores fundamentais em ação. "Estamos aumentando nossos esforços para sermos muito mais explícitos em relação a como os melhores talentos devem ser para a Juniper", diz Greg Pryor, vice-presidente de liderança e organização da Juniper.[20]

contratação baseada em valores
Processo para delinear comportamentos que exemplificam a cultura organizacional com o objetivo de contratar pessoas adequadas a determinado perfil

Previsão: um elemento crítico do planejamento

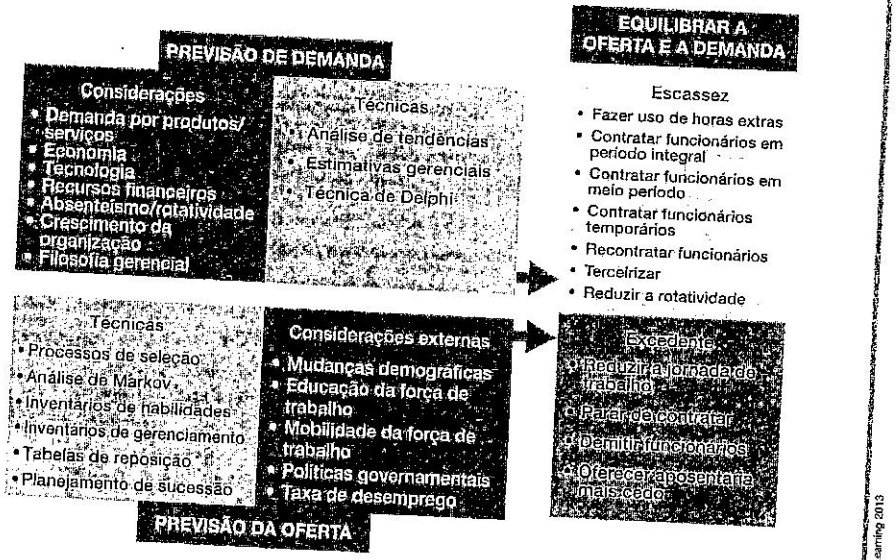
RESULTADO DO APRENDIZADO 4
Se você está empregado atualmente, pergunte ao seu gerente como sua empresa faz a previsão de oferta e demanda de funcionários e, em seguida, vincule essa atividade às técnicas utilizadas nesta seção. De que modo você acha que seu empregador poderia melhorar as previsões?

Uma análise interna dos três Cs (competências, composição e cultura) de uma organização pode revelar muito sobre o patamar em que ela está atualmente. Entretanto, as coisas mudam. Em um sentido mais significativo, o planejamento estratégico refere-se a como gerenciar essas mudanças. Os gerentes precisam, continuamente, prever as necessidades e as capacidades futuras da empresa, a fim de realizar um trabalho efetivo de planejamento estratégico. Como mostra a Figura 2.4, os gerentes focalizam (pelo menos) três elementos principais: (a) previsão da demanda de pessoal, (b) previsão da disponibilidade de pessoas e (c) equilíbrio entre as considerações sobre oferta e demanda. Dedicar atenção especial a cada fator ajuda os executivos a atender seus requisitos de recursos humanos.

Consideremos, por um momento, os altos custos de não prever, ou de prever mal, essas situações. Se as vagas de emprego não são preenchidas, a consequente perda de eficiência pode ser muito cara, especialmente quando você considera a quantidade de tempo que leva para contratar e treinar funcionários substitutos. Embora pareça sem sentido, temos visto situações em que funcionários são demitidos em um departamento, ao passo que candidatos são contratados para realizar trabalhos semelhantes em outro departamento. Uma previsão malfeita que leva a demissões desnecessárias dificulta para os funcionários a avaliação precisa de suas próprias perspectivas de carreira e desenvolvimento. Quando isso acontece, alguns dos funcionários mais competentes e ambiciosos tendem a procurar outro emprego, no qual sintam que terão melhores oportunidades de carreira.[21]

Do lado positivo, a previsão mais exata proporciona o tipo de informação de que os gerentes precisam para tomar decisões sensatas. Isso pode ajudá-los a se assegurarem de que dispõem do número exato e dos tipos de pessoas ideais, designadas para os cargos certos, no momento correto, realizando atividades que agregam valor tanto para a organização quanto para os funcionários.

FIGURA 2.4 Modelo de previsão de RH



© Cengage Learning 2013

Previsão da demanda de funcionários de uma empresa

Se um dos componentes-chave da previsão é antever o número e os tipos de pessoas necessários para atender aos objetivos da empresa, resta perguntar: "Como isto pode ser feito?". Diversos fatores, incluindo a estratégia competitiva, a tecnologia, a estrutura e a produtividade, podem influenciar a demanda de funcionários. Fatores externos, como os ciclos de negócio – tendências econômicas e sazonais –, também podem desempenhar um papel importante. Por exemplo, varejistas como The Gap, Bath & Body Works e Marks & Spencer dependem muito de funcionários temporários entre novembro e janeiro, durante a época de festas. Existem duas abordagens para a previsão em RH – quantitativa e qualitativa –, as quais discutiremos a seguir. As exigências da organização vão, por fim, determinar qual técnica será utilizada. Seja qual for o método, entretanto, a previsão não deve ser negligenciada, mesmo em empresas relativamente pequenas.

análise de tendências
Abordagem quantitativa para prever a demanda de mão de obra baseada em índices organizacionais, como o índice de vendas

Abordagens quantitativas. As abordagens quantitativas para previsão envolvem o uso de técnicas estatísticas ou matemáticas. Um exemplo é a análise de tendências, na qual os requisitos de mão de obra são previstos com base em algum índice organizacional. A análise de tendências é uma das abordagens mais utilizadas para projetar a demanda de RH e, geralmente, é feita em várias etapas:

Primeiro, selecione um fator adequado da empresa. Esse fator deve ser o melhor preditor disponível das necessidades de recursos humanos. Frequentemente, na análise de tendências, são usados como fator previsor as vendas ou o valor agregado (o preço de vendas menos os

custos dos materiais e suprimentos). Segundo, faça um gráfico da tendência histórica do fator de negócios em relação ao número de funcionários. A razão de funcionários para o fator de negócios fornecerá um índice de produtividade no trabalho (por exemplo, vendas por funcionário). Terceiro, calcule o índice de produtividade pelo menos dos últimos cinco anos. Quarto, calcule a demanda de recursos humanos multiplicando o fator de negócios pelo índice de produtividade. Por fim, projete a demanda de recursos humanos da empresa para o ano-alvo. Esse procedimento é resumido na Figura 2.5, hipoteticamente, para um construtor.

Outros métodos estatísticos mais sofisticados de planejamento incluem a modelagem ou as técnicas de previsões múltiplas. Enquanto a análise de tendências depende de um único fator (como vendas) para prever as necessidades de contratação, os métodos mais avançados combinam vários fatores, como taxas de juros, produto interno bruto, renda disponível e vendas, para prever os níveis de emprego. Tais métodos de previsão são geralmente utilizados por empresas de grande porte com a ajuda de analistas e estatísticos. Todavia, os avanços na tecnologia para coletar dados e os softwares estão tornando mais fácil e mais acessível para as pequenas empresas utilizar técnicas de previsão mais sofisticadas.

Abordagens qualitativas. É certo que a previsão é mais uma arte do que uma ciência, o que proporciona aproximações inexatas e resultados não absolutos. O ambiente em constante mutação em que uma empresa opera contribui para essa situação. Por exemplo, estimar a mudança na demanda por produtos ou serviços de uma empresa é uma preocupação básica da previsão, assim como antecipar mudanças na economia nacional ou regional. As mudanças internas de uma empresa também são fundamentais. Por exemplo, um hospital da comunidade que antecipa mudanças internas em sua tecnologia ou em relação a como a unidade está organizada ou gerenciada deve considerar esses fatores quando das previsões acerca da necessidade de pessoal. O número de cargos a ser preenchidos também precisa estar de acordo com os recursos financeiros da empresa.

Ao contrário das abordagens quantitativas para previsão, as qualitativas contêm menos estatísticas. As previsões gerenciais são as opiniões (critérios) de supervisores, gerentes de departamento, especialistas ou outros entendidos sobre as futuras necessidades de pessoal. Por exemplo, na Souplantation and Sweet Tomatoes, cadeia de restaurante para jantares, com sede na Califórnia, cada gerente é responsável pelas previsões de contratação de sua loja. Outro método de previsão qualitativa, a técnica de Delphi, tenta diminuir a subjetividade das previsões, solicitando e resumindo as opiniões de um grupo pré-selecionado de indivíduos. O

previsões gerenciais
Opiniões (julgamentos) de supervisores, gerentes de departamento, especialistas ou outros profissionais que têm conhecimento sobre as necessidades futuras de emprego da organização

FIGURA 2.5 Exemplo de análise de tendências para prever a demanda de funcionários

ANO	FATOR CORPORATIVO (VENDAS EM MILHARES)	÷	PRODUTIVIDADE DA MÃO DE OBRA (VENDAS/FUNCIONÁRIO)	=	DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS (NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS)
2007	US$ 2.351		14,33		164
2008	US$ 2.613		11,12		235
2009	US$ 2.935		8,34		352
2010	US$ 3.306		10,02		330
2011	US$ 3.613		11,12		325
2012	US$ 3.748		11,12		337
2013*	US$ 3.880		12,52		310
2014*	US$ 4.095		12,52		327
2015*	US$ 4.283		12,52		342
2016*	US$ 4.446		12,52		355

© Cengage Learning 2013

* Números projetados.

pessoal de RH pode fazer isso por meio da criação de uma lista de perguntas a ser feitas aos gerentes. O box Destaques na GRH 1 apresenta uma lista de possíveis perguntas. A previsão final, assim, representa um julgamento coletivo.

Em termos ideais, a previsão deve incluir o uso de ambas as abordagens, quantitativa e qualitativa. Números fora de contexto – incluindo o contexto fornecido pelos profissionais qualificados de RH, que entendem do negócio e podem analisar e interpretar os dados – são menos úteis. "O software mais importante é aquele que funciona entre as suas orelhas", explica um diretor de RH sobre a natureza qualitativa do planejamento estratégico de recursos humanos.[22]

A Sun Microsystems reúne dados relativos à força de trabalho nos mercados internacionais com base em uma ampla gama de fontes externas, como o Banco Mundial, as estatísticas da União Europeia e publicações sobre negócios. A empresa, então, integra essas informações com dados internos, bem como observações recolhidas em campo pelos profissionais de RH, o que ajuda os executivos da Sun a tomar decisões.[23]

quadros de pessoal
Representações gráficas de todos os cargos da empresa, com o número de funcionários que atualmente ocupam aqueles cargos e os futuros requisitos de emprego (mensais ou anuais)

análise de Markov
Método para acompanhar o padrão dos movimentos do funcionário por vários cargos

Prevendo a futura necessidade de funcionários

Uma vez feita a previsão de funcionários, a empresa deve determinar se há profissionais qualificados disponíveis e em número suficiente para preencher as vagas previstas. Como acontece com a previsão da demanda, o processo envolve acompanhar os níveis atuais de funcionários e fazer projeções futuras.

Quadros de pessoal e análise de Markov. Uma análise interna de oferta pode começar com a preparação de quadros de pessoal. Quadros de pessoal são gráficos que apresentam todos os cargos da empresa e o número de funcionários por cargo (e talvez também os requisitos futuros, derivados de previsões de demanda). Outra técnica, chamada análise de Markov,

1 DESTAQUES NA **GRH**
Planejamento de RH e perguntas estratégicas a fazer para os gerentes de negócios

O planejamento da força de trabalho exige que os líderes de RH entrevistem, periodicamente, seus gerentes para avaliar as necessidades futuras de mão de obra. Aqui estão alguns exemplos de perguntas a fazer.

- Qual sua missão, visão e seus valores?
- Quais são os problemas de negócios urgentes?
- Quais são os pontos fortes de nossa organização?
- Quais são os pontos fortes de nossos concorrentes? Como podemos compará-los?
- Quais as competências essenciais de que precisamos para vencer em nosso mercado?
- Quais são os conhecimentos, as habilidades e capacidades de que precisamos para colocar em prática uma estratégia vencedora?
- Quais são as barreiras para alcançar essa estratégia de forma otimizada?
- Que tipos de habilidades e cargos serão ou não serão mais necessários?
- Que competências devemos ter internamente, em vez de contratar fornecedores externos?
- Quais ações devem ser tomadas para alinhar nossos recursos com as nossas prioridades estratégicas?
- Que tipos de reconhecimento e recompensas são necessários para atrair, motivar e reter os funcionários de que precisamos?
- Como saber se estamos, efetivamente, executando nosso planejamento de força de trabalho sem nos desviarmos do caminho?

Fontes: Adaptado de Agilent Technologies para The Conference Board e Society for Human Resource Management.

mostra a porcentagem (o número real) de funcionários que permanecem em cada cargo de um ano para outro, bem como as proporções daqueles que são promovidos, rebaixados, transferidos ou que saem da organização. Como a Figura 2.6 ilustra, a análise de Markov pode ser usada para acompanhar o padrão de movimentação de funcionários pelos vários cargos e para desenvolver uma matriz de transição necessária para a previsão de oferta de mão de obra.

Prever a oferta de recursos humanos disponíveis requer que os gerentes tenham um bom entendimento da rotatividade e do absenteísmo de funcionários. Nós incluímos fórmulas para o cálculo das taxas de rotatividade e absenteísmo em um apêndice a este capítulo. Também está incluída, no apêndice, uma fórmula para o cálculo de uma nova métrica chamada qualidade da contratação. Essa métrica foi desenvolvida porque os gerentes entendem que simplesmente ter "corpos" preenchendo um lugar não é suficiente. A métrica de qualidade da contratação tenta medir o desempenho dos novos contratados ao realizar suas tarefas, a fim de que a empresa tenha o número suficiente de ótimos funcionários para impulsioná-la em direção aos seus objetivos estratégicos. Mostraremos como ela é calculada no Capítulo 5, quando discutirmos as métricas de recrutamento.

qualidade da contratação
Sistema de medição projetado para medir como os novos funcionários estão exercendo as funções para as quais foram contratados.

Inventários de habilidades e inventários gerenciais. Os quadros de pessoal, a análise de Markov, as taxas de rotatividade e afins tendem a se concentrar no *número* de funcionários em determinados cargos. Outras técnicas são mais orientadas para os *tipos* de funcionários e suas habilidades, conhecimentos e experiências.

Os inventários de habilidades também podem ser elaborados listando o grau de instrução de cada funcionário, sua experiência profissional, seus interesses profissionais, capacidades e habilidades específicas, histórico de remuneração e tempo no cargo. Naturalmente, o caráter confidencial é uma preocupação vital em qualquer levantamento. No entanto, levantamentos de habilidades bem elaborados e atualizados permitem que uma empresa associe, rapidamente, as vagas potenciais com a formação dos funcionários. Quando os dados recolhidos são sobre os gerentes, eles são chamados inventários gerenciais. Atualmente, toda essa análise

inventários de habilidades
Arquivos contendo grau de instrução, experiência, interesses, habilidades etc. que permitem aos gerentes associar rapidamente as vagas à formação dos funcionários

FIGURA 2.6 Análise de Markov hipotética para uma empresa de varejo

2007 \ 2008	Gerentes de lojas	Assistente de gerentes de lojas	Gerentes de seções	Gerentes de departamentos	Profissionais de vendas	Saída
Gerentes de lojas (n = 12)	11					1
Subgerentes de lojas (n = 36)	4	30				2
Gerentes de seções (n = 96)		11	63	8		14
Gerentes de departamentos (n = 288)			29	207	6	46
Profissionais de vendas (n = 1440)				86	1066	288
Oferta prevista	15	41	92	301	1072	351

Porcentagem de transição | Número real de funcionários

© Cengage Learning 2013

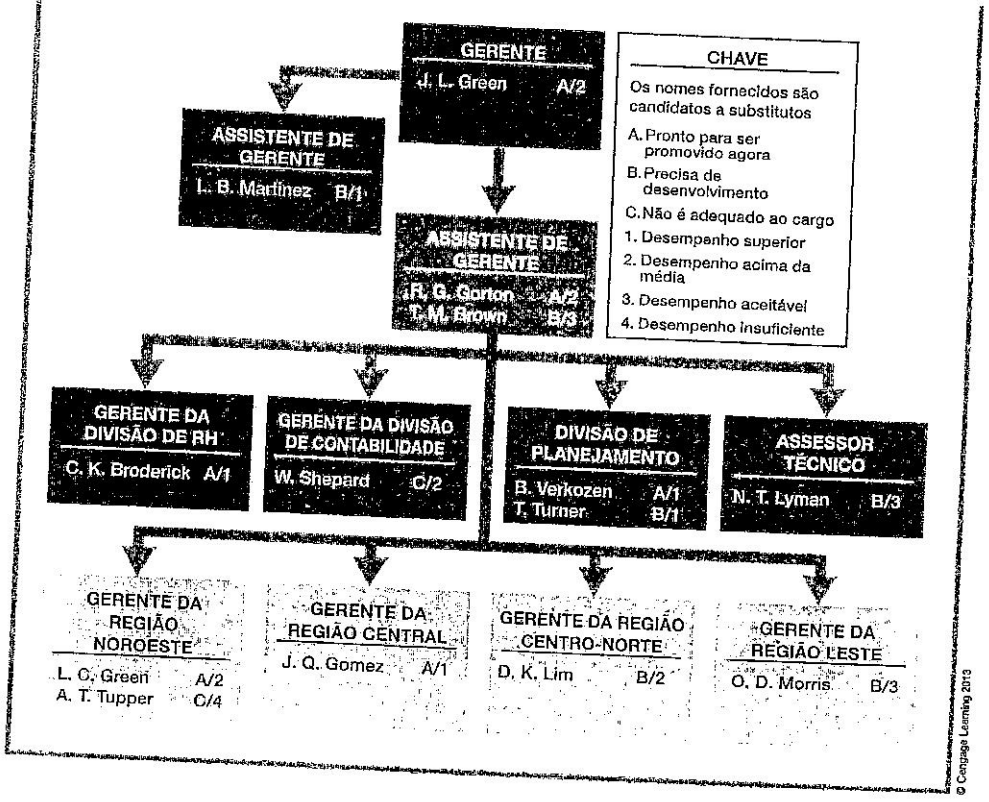
tornou-se mais simples por meio dos sistemas de informação de RH, que permitem às empresas criar perfis de talentos de seus funcionários.

tabelas de reposição
Listagem de funcionários que são substitutos em potencial caso uma vaga seja oferecida

planejamento de sucessão
Processo de identificar, desenvolver e acompanhar indivíduos-chave para cargos executivos

Tabelas de reposição e planejamento de sucessão. Tanto os inventários de habilidades quanto os gerenciais – normalmente denominados inventários de talentos – podem ser usados para desenvolver tabelas de reposição de funcionários, as quais relacionam os atuais ocupantes dos cargos e identificam possíveis substituições caso surjam vagas. A Figura 2.7 mostra um exemplo de como uma empresa pode desenvolver uma tabela de reposição de gerentes em uma de suas divisões. Note que essa tabela fornece informações sobre o atual desempenho da função e a possibilidade de promoção em caso de substituições. Dessa maneira, pode ser usada paralelamente a outras informações para o planejamento de sucessão – ou seja, o processo de identificar, desenvolver e acompanhar indivíduos talentosos, de modo que, eventualmente, eles possam assumir cargos de alto nível.

FIGURA 2.7 Tabela de reposição de um executivo



© Cengage Learning 2013

Em um estudo realizado pela Society for Human Resources (Sociedade para Recursos Humanos), três de cada quatro principais executivos disseram que o planejamento de sucessão era o seu maior desafio para o futuro. A Taleo, desenvolvedora de software, por exemplo, oferece um aplicativo baseado no organograma da empresa e em representações (como os cartões com jogadores de beisebol) de seus funcionários. Clicando sobre os cartões, eles são virados para mostrar estatísticas sobre os funcionários, como os seus dados individuais de avaliação de desempenho, informações sobre carreira e dados de sucessão. De forma semelhante, a empresa de consultoria Accenture desenvolveu um aplicativo semelhante ao Facebook que lista seus funcionários, onde estão baseados em suas áreas individuais de especialização. O aplicativo ajuda os gerentes nas decisões de implantação e também torna mais fácil a colaboração entre os funcionários da Accenture, que não necessariamente se conhecem ou trabalham juntos.

Com ou sem software, no entanto, mais empresas vão precisar se envolver com o planejamento de sucessão. Um estudo descobriu que apenas 50% das empresas norte-americanas têm planos sucessórios em prática, apesar de sua necessidade ser crucial e premente.[24] No caso de pequenas empresas familiares, não ter um planejamento de sucessão pode colocá-las em risco, como o quadro sobre pequenas empresas, neste capítulo, ilustra. O box Destaques na GRH 2 apresenta uma amostra de empresas que estão trabalhando para aprimorar seus sistemas de planejamento de sucessão.

Avaliando a prontidão do capital humano de uma empresa: análise das lacunas

prontidão do capital humano
Processo de avaliar a disponibilidade de talentos decisivos em uma empresa e compará-la com seu suprimento

Depois que a empresa avaliou a oferta e a procura de competências dos funcionários, seus talentos e *know-how*, pode começar a entender a prontidão do capital humano. Qualquer diferença entre a quantidade e a qualidade de funcionários necessários em relação à quantidade e qualidade de funcionários disponíveis representa uma lacuna que precisa ser preenchida.

A Figura 2.8 mostra como a Chemico Systems, empresa especializada na fabricação de produtos químicos, realiza sua avaliação da prontidão do capital humano. De modo similar à discussão nas seções anteriores, os gerentes começam por identificar as competências essenciais da empresa e as pessoas-chave e os processos críticos para essas competências. A equipe executiva da Chemico identificou oito "famílias" de cargos fundamentais que são compostas por cerca de 100 funcionários entre os 1.500 funcionários da empresa (em outras palavras, menos de 10% de sua força de trabalho). Para cada uma dessas famílias de cargos-chave, os gerentes identificaram os conhecimentos essenciais, as habilidades e os comportamentos necessários para construir as competências essenciais. Eles, então, determinaram o número de pessoas necessário para esses cargos, bem como o número daqueles que estão atualmente qualificados. Como a parte inferior da figura mostra, a prontidão do capital humano da empresa teve uma variação entre 0% para os especialistas em planejamento de gestão da cadeia de suprimentos e 75% para representantes de *call center*.

Uma vez completada a avaliação da prontidão do capital humano da empresa, os gerentes passam a dispor de uma base melhor para estabelecer sua estratégia e os requisitos específicos no desenvolvimento dos talentos necessários a fim de implementar a estratégia.[25]

Etapa 4: Formulando a estratégia

RESULTADO DO APRENDIZADO 5
Pense em uma empresa com a qual você gosta de fazer negócios ou em uma da qual não gosta. Qual estratégia competitiva essa empresa segue? Você acha que seus funcionários têm as habilidades certas, de acordo com a estratégia? Você detecta eventuais discrepâncias?

As técnicas de previsão discutidas anteriormente fornecem informações cruciais para o planejamento estratégico. Lembre-se de que observamos, no início deste capítulo, que a análise de RH é um recurso para a formulação da estratégia. Entretanto, é necessário fazer uma advertência. Uma vez que as técnicas de previsão de RH nos fazem aprofundar em detalhes sobre a oferta e a demanda de mão de obra, precisamos ter cuidado para não perder de vista o panorama estratégico mais amplo relativo à estratégia. Uma das maiores preocupações entre os executivos é que (às vezes) os gerentes

Aplicação para um pequeno negócio

Falta de planejamento de sucessão ameaça empresas familiares

As irmãs Craigie e Debbie Zildjian são a 14ª geração de líderes da Zildjian Cymbal Company; os irmãos Mark e Massimo Brooke fazem parte da 15ª geração de líderes da John Brooke & Sons; Toshitaka e Masakzu Kongo, uma equipe composta por pai e filho, são, respectivamente, a 50ª e a 51ª geração de líderes da Kongo Gumi, do Japão. Existe certa mística sobre empresas familiares que se mantêm por gerações, mas a realidade revelada na pesquisa mundial da PriceWaterhouse Coopers, Family Business, é que muitas empresas familiares vão à falência porque não possuem um planejamento de sucessão. De fato, mais da metade das empresas pesquisadas ainda não têm planejamentos de sucessão adequados em prática.

Uma possível causa por trás da falta de planejamento são os próprios empresários. "Os donos de empresas podem relutar em enfrentar a questão, porque não querem abrir mão do controle, sentem que o seu sucessor não está pronto, têm poucos interesses fora da empresa ou desejam manter o senso de identidade que o trabalho lhes fornece", explica o Dr. Al Agamy, diretor-executivo do Family Business Center (Centro de Negócios Familiares) no IMD (Instituto Internacional para o Desenvolvimento da Gestão), uma escola de negócios internacional, com sede na Suíça.

Em alguns casos, no entanto, não existe um sucessor determinado. O Dr. Ashraf Mahate, chefe de inteligência de mercado de exportação da Dubai Exports, uma agência dentro do Departamento de Desenvolvimento Econômico de Dubai, observa: "Todas as empresas necessitam compreender que o espírito empreendedor não está dentro de uma pessoa ou de uma geração – está na motivação que uma pessoa tem de pesquisar, selecionar, implementar e desenvolver oportunidades. Se as recompensas para essas atividades diminuem com o tempo ou de uma geração para outra, ocorrerá o mesmo com o espírito empreendedor. As recompensas não são apenas financeiras – embora elas sejam muito importantes –, elas podem se estender a aspectos não financeiros, como o nível de controle, cargo etc. "Às vezes, a próxima geração não está entusiasmada para entrar no negócio da família. Consequentemente, não é aconselhável forçar um familiar a assumir o negócio nessa situação. Em vez disso, as empresas familiares devem procurar maneiras de trazer a nova geração para dentro do negócio.

Portanto, escolher e preparar o sucessor certo é fundamental. J. Davis, ao falar no International Family Enterprise Institute (Instituto Internacional de Empresa Familiar) sobre o desenvolvimento de um sucessor, recomenda identificar no potencial sucessor as seguintes qualidades: amar a natureza do negócio; conhecer os próprios pontos fortes e fracos, tendo aprendido por meio da educação e das experiências anteriores; gostar de liderar e servir; ganhar o respeito de outras partes interessadas e saber quando buscar, para orientação, consultores confiáveis e com conhecimento; ter competências e habilidades que atendam às necessidades estratégicas do negócio.

Mesmo com um empresário disposto a abandonar as rédeas do negócio e um sucessor bem escolhido à espera nos bastidores, um plano real de transição – que seja transparente e conhecido por todos os envolvidos, com antecedência – ainda é necessário. "Qualquer transição tem de ser levada a cabo sem alarmar as demais partes interessadas, ou seja, os investidores que podem estar preocupados com o fato de que a mudança possa aumentar o risco específico da empresa", diz Mahate. "Os fornecedores podem estar preocupados em oferecer facilidades de crédito futuras ou até mesmo em fazer negócios com a empresa. Os clientes podem estar receosos de ter um relacionamento no longo prazo com a organização. Dessa forma, é do interesse de todos ter uma mudança organizada para a nova estrutura".

Fontes: Manoj Nair, "Succession Planning is the Key", *gulfnews.com* (19 de janeiro de 2011), http://gulfnews.com; Ernesto J. Poza, *Family Business*, South-Western/Cengage Learning (2010), 85-89; Don Schwerzler, "Family Succession Plan First", http://www.family-business-experts.com/family-succession-plan.html.

de RH não conseguem "enxergar a floresta, em vez de somente as árvores", porque eles estão observando os detalhes administrativos de seus modelos de planejamento. A análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças), discutida brevemente, ajuda os gerentes a combinar diversas fontes de informações em uma estrutura mais ampla para possibilitar a análise.

Depois de os gerentes terem analisado os pontos fortes e fracos internos da empresa, assim como as oportunidades e as ameaças externas, eles têm as informações de que necessitam para formular as estratégias corporativas, de negócios

2 DESTAQUES NA GRH
Lista de verificação para o planejamento de sucessão

AVALIE A ADEQUAÇÃO DE SEU PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO

Para cada característica das melhores práticas de um planejamento de sucessão e de gestão do programa, que aparece na coluna esquerda inferior, insira um número do lado direito para indicar com que eficiência você acredita que sua companhia administra essa característica. Peça aos outros responsáveis pelas decisões em sua organização para completarem este formulário individualmente. Em seguida, compile as pontuações e compare as notas.

	Sua organização tem conseguido com sucesso...	Como você classificaria o planejamento de sucessão e a gestão do programa de sua organização com relação a essas características? Muito Fraco (1)	Fraco (2)	Nem fraco nem bom (3)	Bom (4)	Muito bom (5)
1	Esclarecer os propósitos e os resultados desejados do planejamento de sucessão e da gestão do programa.					
2	Determinar qual desempenho é exigido agora para todas as categorias de trabalho pelo estabelecimento de modelos de competência.					
3	Estabelecer como medir o desempenho individual que esteja alinhado com as competências demonstradas pelos profissionais bem-sucedidos.					
4	Determinar qual desempenho será necessário no futuro, estabelecendo modelos de competência para todas as categorias.					
5	Criar um meio contínuo pelo qual se possa avaliar o potencial individual em relação aos futuros modelos de competência.					
6	Estabelecer um meio de diminuir as lacunas por meio de planos de desenvolvimento individuais.					
7	Criar um meio para acompanhar e manter informadas as pessoas responsáveis.					
8	Criar um meio de documentar as competências e de identificar rapidamente os talentos na organização, quando necessário.					
9	Criar e manter recompensas pelo desenvolvimento das pessoas.					
10	Definir um meio pelo qual se possam avaliar os resultados do planejamento de sucessão e da gestão do programa.					

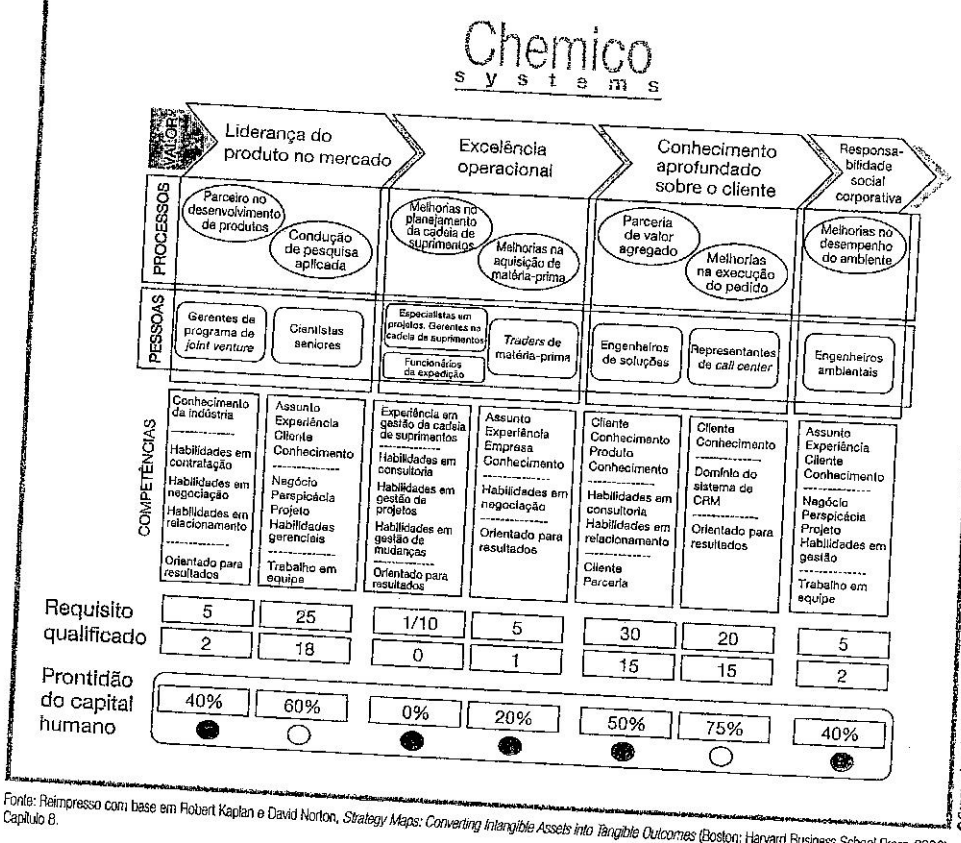
Total (some os pontos para os itens de 1-10 e coloque o total no quadro à direita)

PONTOS

50–40 Parabéns! O planejamento de sucessão e a gestão do programa em sua empresa estão em conformidade com as melhores práticas.	**29–20** Ok. Embora sua organização pudesse fazer melhorias, você parece conhecer algumas das principais ideias sobre o planejamento de sucessão e a gestão do programa.
39–30 Muito bom. Sua organização está a caminho para o estabelecimento de um programa de primeira linha para o planejamento de sucessão e a gestão do programa.	**19–10** Nada bom. Provavelmente, sua organização está preenchendo os cargos somente conforme a necessidade.
9–0 Dê a si mesmo uma nota negativa. É preciso tomar medidas imediatamente para melhorar as práticas relacionadas ao planejamento de sucessão e à gestão do programa de sua empresa.	

Fonte: William J. Rothwell, "Putting Success into Your Succession Planning", *The Journal of Business Strategy* 23, n. 3 (maio/junho de 2002): 32-37. Republicado mediante permissão – Thomson Media, One State Street, 26º andar, Nova York, NY 10004

FIGURA 2.8 Avaliando o capital humano de uma empresa



Fonte: Reimpresso com base em Robert Kaplan e David Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2006), Capítulo 8.

análise SWOT
Comparação entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças com o objetivo de formular estratégias

e de RH. Uma comparação das *forças, fraquezas, oportunidades* e *ameaças* é chamada de análise SWOT. A análise SWOT auxilia os executivos a resumir os principais fatos e as previsões derivadas de análises externas e internas. A formulação da estratégia é baseada na análise SWOT para utilizar os pontos fortes da organização a fim de capitalizar as oportunidades, contrapor-se às ameaças e reduzir as fraquezas internas. Em resumo, a formulação da estratégia parte de uma análise simples para criar um plano de ação que seja coerente. A Figura 2.9 é um exemplo de análise SWOT feita para o serviço de música digital *on-line* Napster.

Estratégia corporativa

A estratégia corporativa de uma empresa inclui os mercados em que vai competir, contra quem e como. Algumas empresas escolhem uma estratégia de concentração que focaliza apenas uma parte limitada da indústria. Por exemplo, a

FIGURA 2.9 Exemplo da análise SWOT para a Napster

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
• Base instalada • Forte efeito de contágio • Alto perfil de mercado • Poderosas características de projeto	• Falta de recursos complementares críticos • Seleção de arquivo bem reduzida • Relação antagônica com gravadoras • Acesso ao computador de consumidor para consumidor • Transição de um modelo gratuito para outro pago
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
• Melhor ganho com compras • Tendências do entretenimento *on-line* • Potencial para firmar alianças com gravadoras • Nenhuma estratégia focada em gravadoras	• Grande número de concorrentes • Entrada das gravadoras • Modelos baseados em anúncios • Leis/regulamentação

Fonte: "E-Commerce: Napster SWOT Analysis", *WikiSWOT*, http://www.wikiswot.com.

Visteon Corporation é especializada em eletrônicos, clima e tecnologias de energia para a indústria automotiva. Em contraposição, Henry Ford, certa vez, integrou a sua empresa com os locais em que havia os minérios necessários para produzir aço e com os *showrooms* nos quais seus carros eram vendidos.

Crescimento e diversificação

Empresas emergentes e em crescimento executam suas estratégias de forma diferente das empresas maduras ou em declínio. Conforme as empresas crescem, suas escolhas estratégicas tendem a se concentrar na expansão geográfica, de volume e de produtos. O planejamento de RH é um recurso vital para essas decisões. O crescimento depende de três elementos relacionados: (a) aumento da produtividade dos funcionários, (b) maior número de funcionários e (c) funcionários em desenvolvimento ou a aquisição de novas competências. Assim, a seleção de pessoal, o treinamento, os esforços para a motivação dos funcionários, e assim por diante, podem permitir à empresa crescer ou limitar o seu potencial.

À medida que as empresas se diversificam em novos empreendimentos, os gerentes, inevitavelmente, defrontam-se com a decisão entre "fabricar ou adquirir" uma solução, ou seja, eles devem desenvolver suas capacidades internamente ou contratar profissionais de fora? Por exemplo, quando a IBM entrou no mercado de computadores pessoais, no começo da década de 1980, contratou a Intel e a Microsoft (que na época eram iniciantes) para produzir o hardware e os sistemas operacionais para seus PCs. A decisão não dependia exclusivamente de questões relativas a recursos humanos, mas essas questões eram uma parte importante da equação. Curiosamente, a IBM saiu do negócio de PCs em 2005 com a venda de sua linha de produtos para o fabricante chinês de computadores Lenovo. Hoje a IBM desenvolve serviços de tecnologia personalizados para as empresas, o que é mais rentável no longo prazo, conforme a empresa acredita, e um produto mais difícil de os concorrentes imitarem. Para ajudar nessa nova estratégia, a empresa passou a primeira parte da década comprando dezenas de empresas relacionadas a serviços e seus talentos.

Algumas empresas diversificam suas atividades para muito além de seus negócios principais. Houve um tempo em que a GE, por exemplo, produzia principalmente produtos elétricos e eletrodomésticos. Hoje seus produtos incluem as áreas de saúde, finanças, seguros, transporte aéreo e rodoviário e até mesmo a indústria da mídia após o investimento da empresa na NBC. A fim de administrar um portfólio tão diversificado, a GE precisou investir, maciçamente, no desenvolvimento das competências na gestão executiva de negócios e também na capacidade de liderança. O diretor-executivo Jeffrey Immelt declarou que o futuro da GE depende de a empresa se dedicar às atividades que alavanquem o capital humano (ao contrário de seu enfoque tradicional, no setor de produção, o qual era muito terceirizado). Essa

nova estratégia está fortemente vinculada aos recursos humanos. Na verdade, essa estratégia tem se mostrado viável em razão de um invejável programa de desenvolvimento de talentos ao longo dos anos.

Fusões e aquisições

Além das estratégias de crescimento e diversificação, as empresas norte-americanas têm visto uma série de fusões e aquisições nos últimos anos. Tais fusões e aquisições envolvem empresas como a Kraft Foods e a fabricante de doces britânica Cadbury; Continental e United Airlines; Tata Motors e Jaguar/Land Rover; Walt Comcast e NBC; Exxon e Mobil e Procter & Gamble e Gillette. Quando as empresas passam pelo processo de fusão, elas podem racionalizar seus custos, eliminando funções duplicadas, como contabilidade, finanças e os departamentos de RH. No entanto, apesar da economia observada como resultado de aquisições e fusões, muitas das empresas não vão bem (quando são medidos o retorno sobre o investimento, o valor para o acionista, e assim por diante). Frequentemente, a falência ocorre por inconsistências culturais, assim como por causa dos conflitos entre os gerentes de cada uma das empresas. O fracasso da fusão entre a empresa alemã Daimler-Benz (fabricante de veículos Mercedes Benz) e a Chrysler é um exemplo. Embora a parte alemã da empresa tivesse tecnologia superior, supostamente, os funcionários não estavam muito dispostos a compartilhar seu *know-how* com os seus homólogos norte-americanos. Obviamente, essas preocupações apontam diretamente para a importância de um planejamento efetivo de RH, antes e durante o processo de fusão. O box Destaques na GRH 3 mostra as principais atividades de RH associadas a diferentes fases de uma fusão ou aquisição.

Alianças estratégicas e joint ventures

Algumas vezes, as organizações não adquirem empresas nem realizam fusões com outras empresas; em vez disso, dedicam-se às estratégias cooperativas, como uma aliança estratégica ou uma *joint venture*. Especialmente quando as empresas formam *joint ventures* internacionais, as questões relativas à cultura (tanto a cultura da organização como a cultura nacional) tornam-se prioridade. Na linha de frente, o setor de RH representa um papel vital na avaliação da compatibilidade entre as culturas e dos problemas em potencial. Quando uma aliança é formada, o departamento de RH ajuda a selecionar os principais executivos e a desenvolver o trabalho em equipe entre as respectivas forças de trabalho. Além disso, o RH geralmente está envolvido no projeto de avaliação de desempenho e nos incentivos mútuos para a aliança.

Estratégia de negócios

criação de valor
O que uma empresa agrega a um produto ou serviço, ao fornecê-lo; a quantidade de benefícios proporcionados pelo produto ou serviço, depois que os custos de sua produção foram subtraídos

Enquanto pensamos na estratégia corporativa como escolha de um território, a estratégia de negócios é vista em termos de operação local. Esta última é mais focada em como a empresa vai competir com as empresas concorrentes, a fim de criar valor para os clientes. Podemos pensar em criação de valor em um cenário de custo/benefício (valor = benefícios – custos). As empresas podem aumentar o valor que oferecem aos clientes, diminuindo os custos de seus produtos e serviços ou aumentando os benefícios dos produtos que fornecem (ou uma combinação de ambos). Suas estratégias de negócios refletem essas escolhas.

Estratégia de custos baixos: competir com base em produtividade e eficiência

Uma estratégia de custos baixos significa manter os custos baixos o suficiente para que seja possível oferecer um preço atrativo para os clientes em relação aos concorrentes. Organizações como Dell, Walmart e Southwest Airlines foram muito bem-sucedidas competindo com base em uma estratégia de custos baixos. Os fatores críticos de sucesso dessa estratégia têm como foco a eficiência, a produtividade e a minimização do desperdício. Esse tipo de empresa, em geral, é grande e tenta tirar proveito de economias de escala na produção e distribuição de bens e serviços para que possa vendê-los a preços mais baixos, o que leva à obtenção de maior participação de mercado, maiores volumes e (espera-se) mais lucros. Contudo, mesmo uma empresa líder, que pode proporcionar custos baixos, deve oferecer um produto ou serviço que os clientes considerem valioso. Conforme Gordon Bethune, diretor-executivo da Continental Airlines, declarou: "É possível fazer uma pizza tão barata que ninguém vai querer comprá-la".[26] Por fim, as organizações precisam utilizar uma estratégia com base em custo para aumentar o valor para os clientes, em vez de diminuí-lo.

3 DESTAQUES NA GRH
Principais atividades de RH associadas às fases de fusão ou aquisição

Questões de RH	Principais atividades de RH
Etapa 1 – Antes da integração das empresas	
Identificar as razões para a fusão ou aquisição • Formar a equipe/líder para a fusão ou aquisição • Buscar parceiros potenciais • Selecionar um parceiro • Planejar o gerenciamento do processo • Planejar para aprender com o processo • Participar da avaliação de pré-seleção da empresa-alvo	• Auxiliar na condução durante a verificação da situação real da empresa por meio de auditoria (legal ou financeira) • Participar do planejamento para a integração das empresas • Ajudar no desenvolvimento de práticas de RH que deem suporte à aprendizagem rápida e à transferência de conhecimento
Etapa 2 – Integração	
• Selecionar o(s) gerente(s) de integração • Planejar/implementar equipes de transição • Criar nova estrutura/estratégias/liderança • Reter os funcionários-chave • Gerenciar o processo de mudança • Comunicar e envolver as partes interessadas • Desenvolver novas políticas e práticas • Auxiliar no recrutamento e na seleção de gerente(s) de integração	• Auxiliar no projeto da equipe de transição e na seleção de pessoal • Desenvolver estratégias de retenção e comunicá-las aos melhores talentos • Ajudar a decidir quem deve deixar a empresa • Facilitar o estabelecimento de uma nova cultura • Dar assistência para assegurar a implementação de políticas e práticas de RH
Etapa 3 – Solidificação e avaliação	
• Solidificar a liderança e o quadro de funcionários • Avaliar as novas estratégias e estruturas • Avaliar a nova cultura • Avaliar as preocupações das partes interessadas • Fazer revisões (de processos, procedimentos etc.), conforme necessário • Aprender com base no processo • Participar da definição de critérios e procedimentos para a avaliação da eficácia dos funcionários	• Monitorar a nova cultura e recomendar abordagens para fortalecê-la • Participar da promoção da satisfação das partes interessadas • Auxiliar no desenvolvimento e na implementação de planos de ajustes e aprendizagem contínuos

Fonte: Baseado em Susan E. Jackson e Randall S. Schuler, *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 9. ed. (Mason, OH: Thomson/South-Western, 2006), 50

O gerente-geral do Oakland A's, Billy Beane, tem feito grandes progressos usando estatísticas e outras análises para gerir os seus jogadores e aproveitar, ao máximo, o pequeno orçamento de que dispõe para a folha de pagamento de sua equipe. Embora os A's não tenham vencido nenhuma final de campeonato de futebol americano recentemente, Beane defende suas táticas, comparando-se a um corretor da bolsa de valores: "Trinta anos atrás, os corretores da bolsa usavam, estritamente, a intuição para comprar ações. Vamos colocar as coisas desta forma: qualquer um que possui o 401(k)* tem uma escolha. A pessoa pode escolher um gerente de fundos que administra sua aposentadoria por instinto ou pode escolher quem o faça por meio de pesquisas e análises. Eu sei que caminho escolheria".

Justin Sullivan/AP Photos

*N.R.T.: Tipo de plano de aposentadoria patrocinado pelo empregador nos Estados Unidos que funciona como fundo de pensão.

Uma estratégia de custos baixos está ligada ao planejamento de RH de diversos modos. O primeiro modo refere-se à produtividade. Um engano comum relacionado a essas estratégias é que elas, inevitavelmente, exigem a redução dos custos com mão de obra. Ao contrário, existem muitos bons exemplos de empresas que pagam altos salários para seus funcionários e têm como resultado as vantagens relativas aos custos, por causa da excelente produtividade, ou seja, as empresas conseguem um ótimo retorno por esse investimento. Ou as empresas produzem mais com a força de trabalho de que dispõem, ou podem produzir a mesma quantidade com uma força de trabalho menor. De acordo com Peter Cappelli, diretor do Centro de Recursos Humanos da Wharton School, da University of Pennsylvania, a produtividade das equipes com melhor desempenho pode ser de cinco a 20 *vezes* maior do que a produtividade das equipes com pior desempenho, dependendo da indústria. Billy Beane, gerente-geral do Oakland A's, ficou famoso por diminuir a folha de pagamento. Beane fez isso escolhendo cuidadosamente os jogadores e desenvolvendo-os de forma a usá-los estrategicamente, muito diferente do que fizeram outras grandes equipes da liga, com orçamentos maiores para salários.

O segundo modo pelo qual as estratégias de baixos custos estão associadas ao RH refere-se à terceirização. As organizações podem considerar a contratação de parceiros externos, que executam determinadas atividades ou serviços com a mesma qualidade (ou até melhor) por um custo mais baixo. Decisões como essa geralmente resultam em demissões, transferências e consequências semelhantes. Como foi observado antes, as organizações precisam ter um claro entendimento de seus processos e competências essenciais, a fim de tomar determinadas decisões. Com frequência, as empresas decidem pela terceirização levando em conta somente os custos, porém isso pode gerar efeitos negativos no longo prazo se as habilidades e competências essenciais forem afetadas.

Estratégia de diferenciação: competir com base em um valor agregado único

Embora a redução de custos seja um meio importante para aumentar o valor para o cliente, outro modo envolve algo único e distinto para ele. Uma estratégia de diferenciação geralmente tem como base a alta qualidade dos produtos, as características inovadoras, a velocidade de distribuição no mercado ou o fornecimento de serviços de nível superior. O compromisso do Ritz-Carlton com a qualidade e com o luxo, o enfoque da FedEx nos serviços de entrega rápidos e versáteis, o comprometimento da Neiman Marcus com a moda e com o atendimento a clientes e a ênfase da Apple na inovação e no desenvolvimento de produtos são bons exemplos de estratégias de diferenciação.

Cada uma dessas estratégias está enraizada na gestão de recursos humanos. As empresas que se dedicam aos serviços, por exemplo, precisam identificar e garantir meios de capacitar seus funcionátios para um atendimento superior. Se comparadas às empresas que enfatizam os baixos custos e a eficiência, as empresas que buscam a diferenciação vão flexibilizar um pouco as regras a seu favor e personalizar produtos e serviços em torno das necessidades particulares de um cliente, para deixá-lo "ter o produto ou serviço a seu gosto". Em vez de adotar regras rígidas, uma empresa orientada para a prestação de serviços, muitas vezes, tenta incutir os valores culturais da organização em seus funcionários. Por exemplo, uma qualidade que a Starbucks procura em potenciais funcionários é a capacidade de tomar boas decisões por conta própria. De modo semelhante, o manual do funcionário da Nordstrom consiste em apenas um cartão, medindo 12 cm x 20 cm, no qual se lê: "Bem-vindo à Nordstrom. Regra nº 1: Use seu bom senso em todas as situações. Não há regras adicionais".

Estratégia funcional: garantindo o alinhamento

Além de formular estratégias corporativas e de negócios, os gerentes também podem precisar "traduzir" as prioridades estratégicas em áreas funcionais da organização (como marketing, produção, recursos humanos, entre outras). Isso envolve todos os aspectos da empresa, mas, em particular, é necessário haver um nítido alinhamento entre os recursos humanos e os requisitos da estratégia de uma empresa. Nesse sentido, as políticas e práticas de RH precisam atingir dois tipos de adequação: vertical e horizontal.[27]

Adequação externa/Alinhamento vertical

A *adequação externa* (ou alinhamento vertical) focaliza a conexão entre os objetivos do negócio e as principais iniciativas realizadas pelo departamento de RH. Como foi observado anteriormente, se a estratégia de uma empresa se dedica a obter baixos custos, as políticas e práticas de RH precisam reforçar essa ideia, enfatizando o comportamento eficiente e confiável da parte dos funcionários, o aumento da produtividade e aspectos semelhantes. Contudo, se a organização compete por meio da inovação e do desenvolvimento de novos produtos, as políticas e práticas de RH estarão mais alinhadas com a noção de fomentar a geração de criatividade e flexibilidade.

Adequação interna/Alinhamento horizontal

Além da adequação externa/alinhamento vertical, os gerentes precisam garantir que as práticas de RH estejam todas alinhadas entre si, internamente, a fim de estabelecer uma configuração que proporcione o reforço mútuo. Toda a gama de práticas de RH da empresa – desde o planejamento dos cargos, a seleção de pessoal, o treinamento, a avaliação de desempenho e a remuneração – precisa ter como foco os mesmos objetivos. Com frequência, uma prática de RH vai enfatizar um objetivo, ao passo que outra prática dará ênfase a outro objetivo. A Charles Schwab & Co. enfrentou essa situação. A empresa tinha uma reputação na indústria de serviços financeiros por desenvolver uma cultura de trabalho em equipe que, até então, tinha sido importante para sua estratégia. Contudo, quando mudou sua estratégia de remuneração para oferecer mais prêmios/recompensas aos corretores com melhor desempenho, a empresa enviou sinais contraditórios aos funcionários. O que é mais importante: o trabalho em equipe ou os indivíduos que se destacam e voam mais alto?[28]

Etapa 5: Implementação da estratégia

RESULTADO DO APRENDIZADO 6
Por que é difícil traduzir a estratégia da empresa em serviços e processos fornecidos pelo RH que realmente façam o trabalho acontecer? Qual parte desses esforços, em sua opinião, é a mais difícil para os gerentes de RH?

Como diz o velho ditado, "Começar bem é meio caminho andado", mas isso é apenas a metade do processo. Como em qualquer plano, formular a estratégia adequada não é o suficiente. Os novos planos também têm de ser implementados de forma eficaz. Isso é mais fácil de dizer do que fazer. De acordo com metade dos gerentes em uma

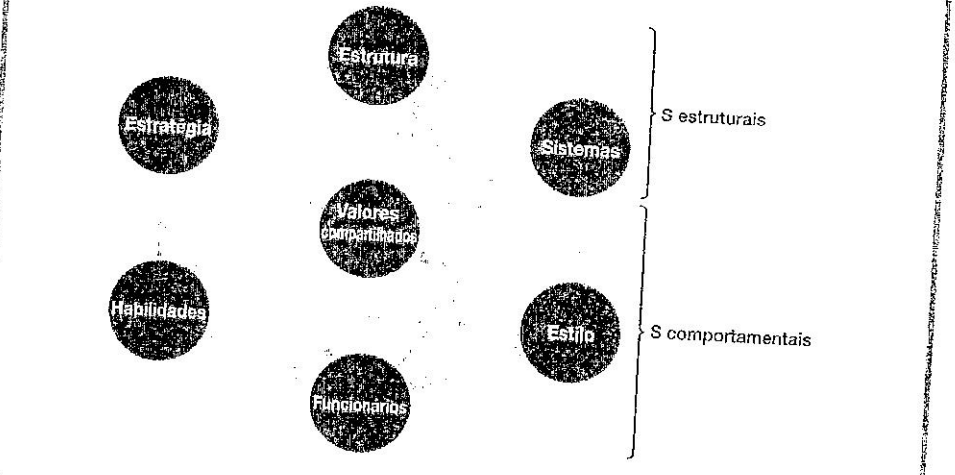
pesquisa, há uma lacuna entre a capacidade da organização para desenvolver visão e estratégia e realmente executá-las. Recentemente, as organizações têm prestado mais atenção à implementação e à execução.[29]

A Figura 2.10 mostra o clássico modelo dos 7S e revela que a gestão de recursos humanos é fundamental para quase todos os aspectos da implementação da estratégia, quer se refira à estrutura da organização, quer se refira aos sistemas, ao estilo, às habilidades, ao quadro de funcionários ou aos valores compartilhados. Na categoria "dos S estruturais" (Hard S) está a *estratégia* (*strategy*), que define o caminho que a organização vai tomar no futuro. A *estrutura* (*structure*) organizacional refere-se a como as atividades dos membros da organização são coordenadas. Se a estratégia exige que os funcionários sejam reorganizados ou redistribuídos, o departamento de RH deve estar intimamente envolvido.

Ainda na categoria "dos S estruturais" estão os *sistemas* (*systems*) e os processos. Estes incluem procedimentos formais e informais que regem as atividades diárias de uma empresa. À medida que as organizações redesenham seus processos para implementar estratégias, os gerentes de RH precisam ajudar a garantir que os melhores modelos de fluxo de trabalho estejam em vigor e que os funcionários compartilhem seus conselhos sobre as mudanças. Tal como acontece com o desenvolvimento da estratégia, os funcionários podem ser uma fonte de ideias valiosas sobre como os processos de trabalho devem ser estruturados.

Na categoria "dos S comportamentais" estão os valores compartilhados (*shared values*) ou valores centrais, que foram discutidos anteriormente como um parâmetro de orientação para o planejamento estratégico. Eles se relacionam também com a implementação. Frequentemente, as mudanças estratégicas exigem que os funcionários e gerentes modifiquem ou abandonem seus métodos antigos de fazer as coisas. Os gerentes de RH desempenham um papel crucial como guardiões da cultura corporativa, ou seja, os princípios nos quais a empresa se baseia, as ideias fundamentais em torno das quais os negócios são desenvolvidos. Esses aspectos estão conectados à questão do *estilo* (*style*), que se refere não somente à abordagem relativa à liderança, mas também ao modo como os próprios funcionários se apresentam para o mundo externo (para os fornecedores, clientes, e assim por diante). As habilidades (*skills*) e o pessoal (*staff*)

FIGURA 2.10 Modelo dos 7S



Fonte: McKinsey & Company.

estão diretamente relacionados com a gestão de recursos humanos, uma vez que, em seu nível mais básico, o papel do RH no processo de implementação da estratégia é o de conciliar (1) os recursos humanos exigidos e (2) os recursos humanos disponíveis.

Agindo: Equilibrando a oferta e a demanda

Por meio do PRH, as organizações lutam para atingir o equilíbrio adequado entre as condições de oferta e de demanda. As condições de demanda baseiam-se nas tendências previstas na atividade empresarial. As condições de oferta envolvem a determinação de onde virão os candidatos com as qualificações exigidas e como devem ser encontrados para preencher as vagas da empresa.

Em um esforço para atender às demandas de recursos humanos, as organizações têm muitas opções para preenchimento das vagas, incluindo: a contratação de funcionários em tempo integral, bem como a redução da rotatividade; horas extras; readmissão de ex-funcionários; contratação de funcionários temporários ou subcontratação por tempo determinado, terceirização ou transferência de alguns dos processos de negócio para outros países. Algumas das maneiras que as empresas dizem utilizar ou que usarão para atrair e reter os *baby boomers*, a fim de evitar uma futura escassez de mão de obra, é oferecer aos funcionários horários flexíveis e benefícios relacionados aos cuidados com a saúde no longo prazo, quando eles, finalmente, aposentarem-se.[30]

Se há uma escassez de trabalho severa, uma empresa pode chegar ao ponto de ter de desenvolver talentos a partir do zero. Por exemplo, sabendo que cerca de 40% de sua força de trabalho amadurecida estaria qualificada para a aposentadoria em cinco anos, a Saudi Aramco, empresa de petróleo saudita, desenvolveu um sistema de contratação dos melhores alunos que concluíram o ensino médio no país, patrocinando seus estudos universitários e proporcionando-lhes formação profissional. A empresa emprega 400 planejadores para analisar suas necessidades de força de trabalho para as próximas décadas.[31] Quando as previsões mostram um excedente de funcionários, as organizações, frequentemente, restringem a contratação, reduzem o horário de trabalho dos funcionários ou lhes concedem licenças não remuneradas e cogitam fazer demissões. Cortes salariais são por vezes utilizados em vez de demissões ou em adição a elas. Algumas organizações tentam reduzir sua força de trabalho baseando-se em uma redução gradual dos funcionários que ocorre por meio de demissões, falecimento ou aposentadoria. Em grandes empresas, é comum a oferta de programas e benefícios atrativos de aposentadoria aos funcionários para que deixem a empresa mais cedo.

Como já discutimos, as organizações precisam estar preparadas para sair de segmentos de negócios existentes e entrar em novos segmentos, para fazer reestruturação, terceirização, *offshoring* e, por vezes, *downsizing* ou porque elas têm muitos funcionários ou um conjunto de funcionários com as habilidades erradas.[32] Decisões sobre demissões são tomadas, geralmente, com base no tempo de serviço e/ou desempenho. Em algumas organizações, especialmente nas empresas japonesas, o tempo de serviço é, provavelmente, o aspecto primordial. Em outras organizações, fatores como habilidades de um colaborador e sua produtividade têm precedência sobre o critério de tempo

The Image Bank/Getty Images

Os acordos sindicais, muitas vezes, protegem os funcionários seniores em virtude do critério do tempo de serviço, mas esses profissionais nem sempre estão protegidos em ambientes de trabalho não sindicalizados.

de serviço. No caso das organizações sindicalizadas, os critérios para determinar quais funcionários serão demitidos são, normalmente, definidos em acordos sindicais e com base no tempo de serviço. Os sindicatos, em geral, defendem o reconhecimento do tempo de serviço porque acham que seus membros devem ter certos direitos proporcionais aos anos que investiram no trabalho.

No entanto, os empregadores, muitas vezes, reconhecem o critério de tempo de serviço de funcionários *não* sindicalizados. A desvantagem de fazer isso é que os funcionários menos competentes podem acabar recebendo as mesmas recompensas e segurança que os funcionários mais competentes. Além disso, a prática de usar o tempo de serviço como base para decidir quais funcionários serão demitidos pode, inadvertidamente, ter um impacto discrepante sobre as mulheres e os trabalhadores pertencentes às minorias que, muitas vezes, têm menos tempo de serviço em comparação com outros grupos de trabalhadores.[33] Quando as empresas estão reduzindo seu efetivo e suas operações, os gerentes de RH devem garantir que não haja violação das leis no processo, o que acontece com frequência. A legislação varia de leis destinadas a proteger as minorias e os funcionários mais velhos de serem injustamente alvos de demissões a leis que obrigam as empresas de determinado porte, que estão demitindo certo número de funcionários, a dar-lhes entre 60 dias a seis meses de aviso prévio. As empresas também devem obedecer às disposições do governo, dando aos profissionais demitidos e às suas famílias o direito à cobertura de saúde temporária a preços pagos pelo grupo. Discutiremos mais sobre essas leis no Capítulo 13.

RESULTADO DO APRENDIZADO 7

Por que algumas organizações confiam mais em determinadas métricas de RH do que em outras? Pense sobre os negócios no seu *campus* ou próximo a ele. Quais métricas você acha que eles são mais propensos a seguir?

Etapa 6: Análise e avaliação

Em determinado nível, pode parecer que a análise da efetividade de uma empresa seja a etapa final do processo de planejamento. Mas essa também é a primeira etapa. O planejamento é cíclico e, embora tenhamos, de modo mais conveniente, colocado a avaliação no final deste capítulo, ela, na realidade, fornece os recursos necessários às empresas para o ciclo seguinte do processo de planejamento.

Tópicos sobre análise e avaliação

A fim de avaliar seu desempenho, as empresas precisam estabelecer um conjunto de "resultados desejados" do planejamento estratégico, assim como as métricas que serão utilizadas para monitorar com que eficiência a empresa atua em relação a esses resultados. Os resultados podem incluir atingir um nível de produtividade, receitas, lucros, participação de mercado, penetração de mercado, satisfação do cliente, e assim por diante. Uma vez que a gestão estratégica é, em última análise, destinada a criar uma vantagem competitiva, muitas organizações avaliam seu desempenho em comparação com outras empresas. Benchmarking é o processo de identificar "melhores práticas" em determinada área e, em seguida, comparar suas práticas e desempenho com os de outras empresas. Para conseguir isso, a equipe de *benchmarking* coleta as métricas sobre o desempenho de sua própria empresa e as de outras empresas para identificar eventuais lacunas. As lacunas ajudam a determinar as causas das diferenças de desempenho e, por fim, a equipe mapeia um conjunto de melhores práticas que levam a um desempenho de nível superior. Para seus clientes, a PriceWaterhouseCoopers publica informações de *benchmarking* do capital humano, mensal e anualmente, o que inclui métricas de quase 900 empresas.

benchmarking
Processo de comparar os próprios serviços e práticas aos de líderes reconhecidos para identificar áreas que devem ser aprimoradas

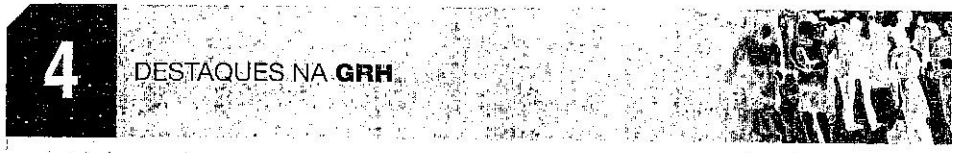
É interessante observar que a empresa definida para a realização do *benchmarking* não precisa ser uma empresa concorrente. Por exemplo, quando a Xerox quis aprender sobre excelência no serviço ao cliente, fez essa comparação com a L.L. Bean. Ao trabalhar com empresas não concorrentes, a Xerox foi capaz de obter acesso a informações que o concorrente não divulgaria.

As métricas de RH coletadas por uma empresa são classificadas em duas categorias básicas: métricas do capital humano e de RH. As métricas do capital humano avaliam aspectos da força de trabalho, ao passo que as de RH avaliam

o desempenho da função de RH propriamente dita. O box Destaques na GRH 4 mostra algumas das métricas de RH básicas que as empresas utilizam. A maioria das grandes empresas usa software para rastrear suas métricas de RH ao longo do tempo. A Figura 2.11 mostra um exemplo de "painel" de RH, um software que rastreia e exibe, graficamente, as estatísticas de RH para que elas possam ser consultadas pelos gerentes rapidamente (como você lê as informações no painel do carro quando está dirigindo).

Gerentes de RH inteligentes podem melhorar significativamente o seu valor para suas organizações se forem um pouco mais longe e coletarem dados informais, ou de "inteligência", sobre as práticas estratégicas e a gestão de recursos humanos de seus concorrentes. Isso pode ser feito por meios legais: pela leitura de *blogs* do setor, consultando os comunicados de imprensa dos concorrentes, inscrevendo-se em seus *feeds* de notícias, se eles oferecem essas informações, bem como se inscrevendo no Google para receber alertas de *e-mails* que são acionados quando os nomes das empresas concorrentes aparecem nas notícias. Participar das convenções da indústria e falar com os fornecedores da sua empresa sobre o negócio e as tendências de emprego são outras boas maneiras de desenvolver a inteligência competitiva (em inglês, *competitive intelligence*) sobre a concorrência. Assim também acontece durante as entrevistas com candidatos a emprego. Basta simplesmente perguntar aos candidatos por que eles recusaram ofertas de emprego em outras empresas para obter uma grande quantidade de informações.

Entretanto, a coleta de informações de inteligência competitiva sobre a concorrência e o *benchmarking* por si mesma não confere vantagem competitiva à empresa. De acordo com o autor e consultor de GRH Mark Huselid, uma vantagem competitiva é baseada na combinação única entre capital humano, estratégia e competências essenciais de



4 DESTAQUES NA GRH

Diferentes empresas dependem de diferentes métricas de GRH, de acordo com seus objetivos estratégicos. A seguir, temos algumas das métricas mais utilizadas:

Geral

- Custos totais com folha de pagamento e benefícios
- Custos de salários e benefícios por funcionário
- Receita gerada por funcionário
- Salário médio por funcionário
- Total de horas trabalhadas
- Horas trabalhadas por funcionário
- Funcionários por departamento
- Média de idade dos funcionários
- Índice de absenteísmo

Treinamento e desenvolvimento

- Custos totais de treinamento
- Custos de treinamento por funcionário
- Média de horas de treinamento fornecidas para funcionários já contratados
- Média de horas de treinamento fornecidas para os novos contratados

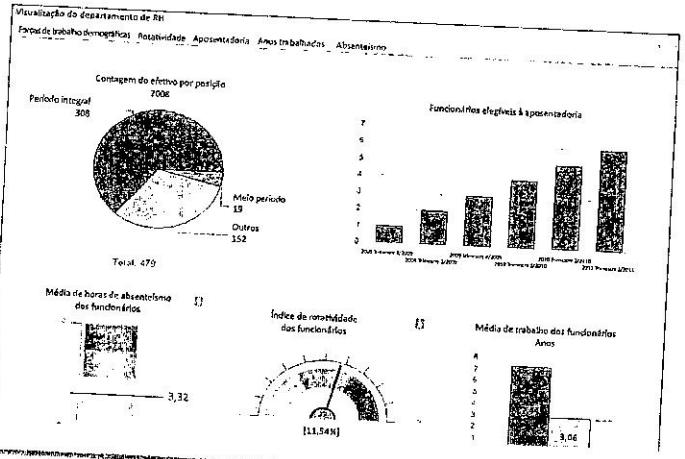
Contratação e rotatividade

- Custos totais do desligamento de funcionários (indenização etc.)
- Custos de desligamento por funcionário
- Tempo médio de preenchimento (de uma vaga)
- Qualidade do preenchimento
- Custo por preenchimento
- Porcentagem de cargos preenchidos internamente
- Porcentagem de novos contratados retidos por 90 dias
- Índice de rotatividade
  - Índice de rotatividade voluntária
  - Índice de rotatividade involuntária

Métricas de RH

- Número de funcionários por profissional de RH
- Despesas totais de RH
- Despesas de RH por funcionário
- Percentual de despesas de RH com funções terceirizadas

FIGURA 2.11 Exemplo de painel de RH



© Cengage Learning 2013

uma empresa – que diferem de empresa para empresa. Isso significa que os gerentes de RH não podem, simplesmente, confiar no *benchmark* e nas estratégias de outras empresas. Em vez disso, eles devem desenvolver suas próprias práticas e estratégias. Se os gerentes podem fazer isso com sucesso e implementar as estratégias, as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva sustentável.[34]

Medindo o alinhamento estratégico da empresa

No começo deste capítulo, discutimos a importância do alinhamento e da adequação estratégicos como elementos de formulação e implementação da estratégia. Como componentes da avaliação, algumas técnicas úteis ajudam os gerentes a avaliar até que ponto eles atingiram esses objetivos.

Mapeamento da estratégia e Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC)
Estrutura de avaliação que ajuda os gerentes a traduzir objetivos estratégicos em objetivos operacionais

Uma das ferramentas para mapear a estratégia de uma empresa a fim de garantir o alinhamento estratégico é o Balanced Scorecard (BSC). Desenvolvido pelos professores de Harvard Robert Kaplan e David Norton, o BSC é uma estrutura que auxilia os gerentes a traduzir objetivos estratégicos em objetivos operacionais. O modelo tem quatro células que se relacionam: (1) finanças, (2) cliente, (3) processos e (4) aprendizado. A lógica do BSC está firmemente arraigada na gestão de recursos humanos. A administração de pessoal e o aprendizado ajudam as organizações a aperfeiçoar seus processos internos e a fornecer excelente atendimento aos clientes. Os processos internos – desenvolvimento de produtos e serviços, entre outros – são fundamentais para criar satisfação e fidelização nos clientes; além disso, são importantes para garantir a produtividade, a fim de conter os custos para um melhor desempenho financeiro. A criação de valor para o cliente, por sua vez, eleva as receitas, o que aumenta a rentabilidade.

A Figura 2.12 mostra como isso funcionaria na Starbucks. Em cada célula, a empresa identificaria as principais métricas que ajudam a traduzir os objetivos estratégicos em ações operacionais. Por exemplo, para a métrica de clientes, a Starbucks pode analisar a porcentagem de clientes frequentes, o número de novos clientes, a taxa de crescimento, e assim por diante. Para as métricas de funcionários, os gerentes podem medir o número de sugestões dadas pelos funcionários, a participação no programa de divisão das ações da empresa, a rotatividade, as horas dedicadas a treinamento, e assim por diante. Cada uma dessas células liga-se verticalmente. Questões de gestão de pessoas, como recompensas, treinamento e sugestões, podem estar relacionadas a processos eficientes (por exemplo, conseguir preparar o café perfeito, proporcionar alto nível de serviço ao cliente etc.). Esses processos, então, levam a uma maior fidelização de clientes e ao crescimento. O crescimento e a fidelização de clientes, por sua vez, levam a uma maior rentabilidade e ao aumento do valor de mercado.

Medindo o alinhamento horizontal

Além do alinhamento horizontal, os gerentes precisam garantir que as práticas de RH estejam todas alinhadas entre si, internamente, a fim de estabelecer uma configuração que proporcione o reforço mútuo. A Figura 2.13 mostra um exemplo de como as organizações podem avaliar a adequação interna (ou alinhamento horizontal) de suas práticas de RH. Essencialmente, existem três práticas essenciais. Em primeiro lugar, os gerentes precisam identificar os principais objetivos de pessoal (RH) que desejam alcançar. Frequentemente, essas informações podem se originar de pessoas/células de aprendizado do BSC (Balanced Scorecard) e devem incluir lealdade, atendimento ao cliente, produtividade e criatividade. Em segundo lugar, os gerentes precisam identificar cada uma das práticas de RH utilizadas para promover ou reforçar esses objetivos (desenho do cargo, seleção de pessoal, avaliação, remuneração, e assim por diante). Em terceiro lugar, os gerentes podem avaliar cada prática de RH em uma escala de -5 (não favorável) a 5 (favorável).

FIGURA 2.12 Construindo o modelo de métricas

Tema estratégico: "Terceiro lugar"	Objetivos	Medidas	Alvos	Iniciativas
Financeiro Valor de longo prazo para o acionista Aumentar receita Uso de ativos	• Lucratividade • Aumentar as receitas • Melhorar a estrutura de custos	• Valor de mercado • Receita total • Custos gerais e administrativos como % das vendas	• 20% índice composto de crescimento anual (ICCA) • 30% ICCA • 5% ICCA	• Crescimento internacional • Crescimento nos Estados Unidos • Demissões
Cliente Atrair e reter os clientes Café *premium* O "terceiro" lugar	• Novos clientes • Mais valor para os clientes atuais (imediato)	• Número de clientes • Novas lojas • Clientes frequentes • Vendas nas mesmas lojas	• 20 milhões/semana • 1.500/ano • 15% a cada 2 semanas • Crescimento de 13%	• Desenvolvimento da loja • Novos produtos • Programa de fidelização • Novos parceiros
Interno Envolver o cliente Preencher os pedidos	• Serviço amigável • Pedidos atendidos com precisão • Execução rápida	• Retorno do cliente • Fazer corretamente na primeira vez • Atendimento (execução) do pedido	• 90 + de satisfação • 99 +% de precisão • <3 minutos	• Envolvimento dos clientes • Automação • Tempo de ciclo ótimo
Pessoas Baristas Gerente de loja	• Estabilidade do gerente de loja • Envolvimento do barista	• Média de ocupação do cargo • Rotatividade voluntária • Pesquisa sobre comprometimento	• Gerente > 3 anos • Barista 80% • Avaliação/Classificação 85%	• Treinamento de 40 horas • Recompensas • Prêmios por excelência no desempenho • Estoque de grãos de café

© Cengage Learning 2013

FIGURA 2.13 Avaliando o alinhamento horizontal

OBJETIVOS DA FORÇA DE TRABALHO

ORGANIZAÇÃO	PRODUTIVIDADE DE VENDAS	ATENDIMENTO AO CLIENTE	INFORMAÇÕES SOBRE O PRODUTO	MANUTENÇÃO DE ESTOQUES	TOTAL
Estrutura/fluxo de trabalho					
Equipes multifuncionais	3	2	0	–1	4
Rotação de funções (departamentos)	3	3	–1	–1	4
Seleção de pessoal					
Bateria de testes	2	2	1	1	6
Seleção pela experiência	5	3	2	2	12
Treinamento					
Habilidade de vendas no varejo	4	5	1	1	11
Recompensas					
Avaliação de resultados	5	–4	–2	–5	–6
Incentivos individuais	5	–5	–3	–5	–8
Liderança					
Corporativa	3	3	1	0	7
Gerente de loja	4	2	2	2	10
Tecnologias					
Sistemas de informação sobre produtos	5	2	5	1	13
Postagens diárias	4	–3	4	–1	4
	43/55	10/55	10/55	26/55	57/220
		COERÊNCIA DO SISTEMA			26%

COESÃO FUNCIONAL

5 = Apoia intensivamente a prioridade
0 = Neutro
–5 = Muito contraprodutivo

© Cengage Learning 2013

Por meio da contagem de votos de todos os gerentes, as organizações podem ter uma ideia muito clara de quais práticas de RH estão funcionando em conjunto para alcançar os objetivos da força de trabalho e quais não estão.

Uma advertência importante em relação a essa análise é que o alinhamento horizontal (ou adequação interna) é uma condição necessária, mas insuficiente, do alinhamento estratégico. Uma empresa poderia ter um alinhamento quase perfeito entre suas práticas de RH e, ainda assim, elas poderiam não estar alinhadas com a estratégia competitiva. Por essa razão, é importante que os gerentes avaliem tanto o alinhamento vertical (adequação externa) quanto o alinhamento horizontal (adequação interna).

Garantindo a flexibilidade estratégica para o futuro

Independentemente da necessidade de estabelecer e mensurar a adequação entre o RH e a estratégia, o RH também está focado em assegurar a flexibilidade e a agilidade quando ocorrem mudanças no ambiente.

Em última análise, um PRH bem-sucedido ajuda a aumentar a competência organizacional – capacidade da organização para agir e se modificar em busca de vantagem competitiva sustentável.[35]

competência organizacional
Capacidade da organização para agir e mudar em busca de vantagem competitiva sustentável

É possível alcançar a flexibilidade de dois modos principais: pela flexibilidade de coordenação e pela flexibilidade de recursos. A *flexibilidade de coordenação* ocorre por meio da realocação de recursos para necessidades novas ou que se modificam. Por meio do PRH, os gerentes podem prever eventos futuros, manter-se atualizados sobre a legislação, prever tendências econômicas, identificar as iniciativas dos concorrentes, entre outras ações. Tendo conhecimento antecipado, eles podem designar as pessoas para que realizem determinada tarefa, ou não; podem treiná-las quanto às novas exigências de habilidades e modificar os tipos de incentivos utilizados. O uso de uma força de trabalho de contingência constituída por funcionários que trabalham meio período, temporários e parceiros externos também ajuda a alcançar a flexibilidade na coordenação.[36] A *flexibilidade de recursos*, por sua vez, resulta do fato de ter recursos distintos que podem ser usados de vários modos e pessoas que podem desempenhar diversas funções de maneiras diferentes. O treinamento cruzado de funcionários, a rotação de funções e o uso de equipes são esforços que se concentram na construção de uma força de trabalho flexível.

Abordaremos essas ideias ao longo do texto. Contudo, neste momento, encerramos o capítulo enfatizando que o planejamento estratégico é um processo projetado para assegurar um desempenho superior hoje, bem como para estabelecer a capacidade e a agilidade de reagir amanhã. Como o famoso jogador de hóquei Wayne Gretsky costumava dizer: "Durante o jogo, não esquio para onde o disco está, mas para o ponto em que ele vai estar".

Resumo

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 A GERH (gestão estratégica de recursos humanos) integra o planejamento estratégico e o planejamento de RH. Pode-se pensar nela como o padrão das implementações e atividades de recursos humanos que possibilitam que uma organização atinja seus objetivos estratégicos. O planejamento e as estratégias de RH precisam ser continuamente monitorados e avaliados, especialmente quando as organizações consideram estratégias globais, terceirização, fusões, *joint ventures*, *offshoring*, realocação de fábricas, inovação de produtos e *downsizing*, ou quando ocorrem mudanças drásticas na composição da mão de obra.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Analisar o ambiente competitivo da empresa é vital para o planejamento estratégico. O ambiente competitivo inclui as organizações específicas com as quais a empresa interage. As empresas analisam o ambiente competitivo a fim de se adaptarem ou de influenciarem a natureza da concorrência.

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Conduzir uma análise interna para avaliar os pontos fracos e os pontos fortes da empresa envolve observar os seus três "Cs" – competências, composição e cultura. Uma análise interna permite àqueles que tomam decisões estratégicas avaliar a força de trabalho da organização – suas habilidades, crenças culturais e seus valores.

Cada vez mais, o sucesso de uma organização depende do conhecimento, das capacidades e das habilidades de seus funcionários, particularmente à medida que eles ajudam a estabelecer um conjunto de competências essenciais que distinguem uma organização dos concorrentes. Quando os talentos dos funcionários são valiosos, raros, difíceis de ser imitados e organizados, uma empresa pode conseguir vantagem competitiva sustentável por meio de seus profissionais.

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 O PRH é um processo sistemático, que envolve a previsão da demanda de pessoal, a realização de uma análise da oferta e considerações sobre o equilíbrio entre oferta e demanda. A previsão da demanda exige o uso de métodos quantitativos ou qualitativos para identificar o número e o tipo de pessoas necessários para atingir os objetivos organizacionais. A análise de mercado envolve determinar se existe um número de funcionários disponíveis que seja suficiente na organização a fim de atender à demanda e também se há funcionários potenciais disponíveis no mercado de trabalho.

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 À medida que as organizações planejam seu futuro, os planejadores estratégicos e os executivos precisam reconhecer que as decisões quanto ao planejamento estratégico afetam as funções de RH e são afetadas por tais funções. Por meio do PRH, os gerentes de recursos humanos podem identificar e iniciar de forma proativa os programas necessários para desenvolver competências organizacionais com base nas quais futuras estratégias podem ser criadas. O PRH e o planejamento estratégico tendem a ser mais efetivos quando existe uma relação recíproca entre os dois processos.

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 A formulação de uma estratégia de RH é somente a metade da "batalha" do RH. É preciso implementar também uma estratégia precisa. As previsões referentes à contratação devem ser conciliadas em relação às condições de disponibilidade interna e externa de pessoal enfrentadas pela empresa. Isso pode incluir ter funcionários atuais fazendo horas extras; contratação em tempo integral, por meio período ou a subcontratação de profissionais; *downsizing*; licenças não remuneradas; terceirização ou *offshoring*. Se houver escassez de mão de obra, a empresa pode reformular seus planos estratégicos de curto e de longo prazos ou encontrar maneiras de desenvolver funcionários "do zero".

RESULTADO DO APRENDIZADO 7 As empresas precisam definir o conjunto de parâmetros que tenham como foco os "resultados desejados" do planejamento estratégico, assim como as métricas que serão utilizadas para monitorar com que eficiência a empresa obtém esses resultados. As questões de avaliação, *benchmarking* (base de comparação), alinhamento, adequação e flexibilidade são fundamentais para o processo de avaliação. As empresas utilizam o *benchmarking*, o mapeamento da estratégia e o Balanced Scorecard (BSC) como ferramentas para avaliar seus resultados.

análise ambiental

Termos-chave

análise ambiental
análise de Markov
análise de tendências
análise SWOT
auditorias culturais
Balanced Scorecard (BSC)
benchmarking
competência organizacional
competências essenciais
contratação baseada em valores
criação de valor
gestão estratégica de recursos humanos (GERH)
inventários de habilidades
missão
planejamento de recursos humanos (PRH)
planejamento estratégico
planejamento de sucessão
previsões gerenciais
prontidão do capital humano
quadros de pessoal
qualidade de concentração
tabelas de reposição
taxa de rendimento
valores centrais
visão estratégica

Questões para discussão

RESULTADO DO APRENDIZADO 1 Identifique os três elementos principais do modelo de planejamento de recursos humanos e discuta a relação entre eles.

RESULTADO DO APRENDIZADO 2 Que forças do ambiente competitivo influenciam a estratégia de uma empresa?

RESULTADO DO APRENDIZADO 3 Quais critérios devem ser seguidos para que as empresas atinjam a vantagem competitiva por meio de seus funcionários?

RESULTADO DO APRENDIZADO 4 Em qual abordagem você acha que se deve confiar para a formulação de uma estratégia, quantitativa ou qualitativa?

RESULTADO DO APRENDIZADO 5 Explique a diferença entre a estratégia corporativa e a estratégia de negócios. Por que as empresas precisam dar atenção aos dois aspectos?

RESULTADO DO APRENDIZADO 6 Quais medidas a empresa precisa tomar para conciliar a oferta e a demanda de mão de obra?

RESULTADO DO APRENDIZADO 7 Por que a competência organizacional é importante para uma empresa e como os gerentes de RH podem melhorá-la?

EXPERIÊNCIA EM **GRH**

Personalizando o RH para diferentes tipos de capital humano

Uma parte do planejamento estratégico é mapear o capital humano de uma organização. Quando consideramos o valor estratégico das habilidades de uma pessoa, assim como suas características exclusivas, logo descobrimos que as organizações são compostas por diferentes espécies de profissionais, que têm tipos de habilidades muito diversos. Alguns deles têm conhecimentos fundamentais; outros são funcionários cujo trabalho é mais tradicional; alguns deles são funcionários contratados; outros são parceiros externos. É pouco provável que as empresas gerenciem esses funcionários da mesma maneira. Existem diferenças nas práticas de RH que se aplicam a diferentes grupos. Isso não é de todo ruim, mas torna mais difícil o trabalho dos gerentes de RH.

Tarefa

O que se segue são descrições de três diferentes funcionários. Como você caracterizaria cada um deles? Que papel cada um representa quando se trata da estratégia da organização?

Andreo Bascomb é uma programadora de computador muito talentosa da MiniFluff, Inc. Ela está entre uma elite de engenheiros da indústria de informática, desenvolvendo um trabalho de ponta sobre modelos de computação avançada. Na verdade, o diretor executivo, Bill Ding, acredita que o futuro da empresa depende do trabalho inovador que Andrea e sua equipe estão fazendo. Ele se preocupa com a possibilidade de alguém contratá-la para trabalhar em outra organização. Por isso, ele quer lhe oferecer todo o espaço de que ela precisa para se desenvolver e continuar comprometida com a MiniFluff.

Calvin Duff é um vendedor no segmento de varejo da MiniFluff. Ele tem contato diário com clientes e é responsável por realizar vendas e estabelecer comunicação com os profissionais da área de atendimento. Mas não se engane: para muitos clientes, Calvin e seus colegas de trabalho são a "face" da MiniFluff. Sempre em busca de um cargo melhor, Calvin tem pensado em trabalhar para a Peach Tree Computing, principal concorrente da MiniFluff. Outro vendedor descobriu que eles podem sair da MiniFluff e rapidamente vão conseguir se destacar em outras empresas. As habilidades desses profissionais podem ser transferidas com muita facilidade, e a transição não seria difícil. Bill Ding e outros gerentes da MiniFluff reconhecem esse fato, por isso tentam manter os vendedores leais e produtivos, admitindo que muitos deles podem, eventualmente, deixar a empresa.

Evelyn Frank é assistente administrativo em meio período na MiniFluff. Ela lida com a rotina de trabalho de digitação e arquivamento, principalmente nos períodos de pico no verão e nos feriados. Geralmente, ela trabalha por algumas semanas e, depois, tira um período de folga. Os executivos na MiniFluff estão considerando a terceirização do trabalho dela para uma agência ou a automatização desse trabalho por meio de um novo sistema de computação. Por enquanto, a situação está estável.

Notas e referências

1. Chistopher Rees, Hasanah Johari, "Senior Managers' Perceptions of the *HRM* Function during Times of Strategic Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management* 23, n. 2 (2010), 517.
2. "The Importance of HR", *HRFocus* 73, n. 3 (março de 1996): 14; "Retiring Workforce, Widening Skills Gap, Exodus of 'Critical Talent' Threaten Companies: Deloitte Survey", *Canadian Corporate News* (15 de fevereiro de 2005); Brian E. Becker e Mark A. Huselid, "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management* 32, n. 6 (janeiro de 2006): 898-925; Jack Welch, "The 'But' Economy", *Wall Street Journal* (30 de outubro de 2003).
3. Scott A. Snell, Mark Shadur e Patrick M. Wright, "Human Resources Strategy: The Era of Our Ways". In: M. A. Hitt, R. E. Freeman e J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management* (Oxford, UK: Blackwell, 2002), 627-49; Patrick M. Wright, Benjamin Dunford e Scott A. Snell, "Human Resources and the Resource-Based View of the Firm", *Journal of Management* 27, n. 6 (2002): 701-21;"What's Affecting HR Operations? Globalization, Sustainability, and Talent", *HR Focus* 84, n. 8 (ago. de 2007): 8; Doris Sims, "Do You Know Where

Your Talent Is?", *Training* 45, n. 1 (janeiro de 2008): 46.

4. "The Importance of HR", *HRFocus* 73, n. 3 (março de 1996): 14. David Brown, "HR's Role in Business Strategy: Still a Lot of Work to Be Done", *Canadian HR Reporter* 14, n. 19 (5 de novembro de 2001): 1-20; "How Should the HR Dept. of 2004 Be Structured?", *Human Resource Department Management Report*, n. 3 (novembro de 2003): 1.
5. T. J. Watson Jr., *A Business and Its Beliefs: The Ideas That Helped Build IBM* (Nova York: McGraw-Hill, 1963), 5; James W. Walker, "Integrating the Human Resource Function with the Business", *Human Resource Planning* 14, n. 2 (1996): 59-77; James W. Walker, "Perspectives", *Human Resource Planning* 25, n. 1 (2002): 12-14.
6. Patrick Kiger, "Serious Progress in Strategic Workforce Planning", *Workforce Management* (1º de julho de 2010), http://workforce.com.
7. Bala Iyer, "Deconstructing Google", *Computerworld* 42, n. 15 (7 de abril de 2008): 32-33.
8. "Core Values and the Companies that Do Them Well, Grapper", *Grasslands: The Entrepreneurial Blog* (4 de abril de 2010), http://grasshopper.com.
9. Jay J. Jamrog e Miles H. Overholt, "Building a Strategic HR Function: Continuing the Evolution", *Human Resource Planning* 27, n. 1 (março de 2004): 51; Gary L. Nielson, Karla L. Martin e Elizabeth Powers, "The Secrets to Successful Strategy Execution", *Harvard Business Review* 86, n. 6 (junho de 2008): 60-70.
10. Jan Alexander, "Virgin America's Guide to Not Screwing Up Customer Service", (22 de fevereiro de 2010), http://bnet.com.
11. Para outros exemplos, consultar o U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, *Geographic Profiles of Employment and Unemployment*. Os dados e informações estão acessíveis na *home page* do Office of Employment Project em http://www.bls.gov/emp.
12. J. B. Quinn, "The Intelligent Enterprise: A New Paradigm", *Academy of Management Executive* 6, n. 4 (2002): 48-63.
13. Para mais informações sobre métodos para identificar as competências essenciais de uma empresa, consultar Khalid Hafeez, YanBing Zhang e Naila Malak, "Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence", *IEEE Transactions on Engineering Management* 49, n. 1 (fevereiro de 2002): 28-35; Quinn, "The Intelligent Enterprise", 48-63; Jane Wollman Rusoff, "Outsourced Solutions: Brokerage Firms Looking to Focus on Their Core Competencies Find the Most Value in a Resource-Rich Clearing Partner", *Research* 27, n. 11 (novembro de 2004): 37-40.
14. Snell, Shadur e Wright, "Human Resources Strategy", 627-49; Wright, Dunford e Snell, "Human Resources and the Resource-Based View of the Firm", 701-21; David Collis e Cynthia Montgomery, "Competing on Resources", *Harvard Business Review* 86, n. 7/8 (julho-agosto de 2008): 140-150; Susan Cantrell, "The Work Force of One", *Wall Street Journal* 249, n. 140 (16 de junho de 2007): R10.
15. D. P. Lepak e S. A. Snell, "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Development and Allocation", *Academy of Management Review* 24, n. 1 (1999): 31-48; David Lepak e Scott Snell, "Examining the Human Resource Architecture: The Relationship among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations", *Journal of Management* 24, n. 1 (janeiro de 1999): 31; Brian E. Becker e Mark A. Huselid, "A Players or A Positions? The Strategic Logic of Workforce Management", *Harvard Business Review* 83, n. 12 (dezembro de 2005): 110-117; Sung-Choon Kang e S.A. Snell, "Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management", *Journal of Management Studies* 46, n. 1 (janeiro de 2009): 65-92.
16. James Clawson, *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*, 4. ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2008.)
17. "SAS Again Ranks No. 1 on FORTUNE Best Companies to Work For – List in America," *SAS.com* (20 de janeiro de 2011), http://www.sas.com.
18. Ken Carrig e Patrick Wright, *Building Profit through Building People: Making Your Workforce the Strongest Link in the Value-Profit Chain* (Alexandria, VA: Society for Human Resources Management).
19. Joseph F. Castellan e Susan S. Lightle, "Using Cultural Audits to Assess Tone at the Top", *CPA Journal* 75, n. 2 (fevereiro de 2005), 6-11.
20. Jennifer J. Salpeck, "Firms Tally the Value in Values-Based Recruiting", *Workforce Management* (janeiro de 2011), http://www.workforce.com.
21. Stephenie Overman, "Gearing Up for Tomorrow's Workforce", *HRFocus* 76, n. 2 (fevereiro de 1999): 1, 15; Kathryn Tyler, "Evaluate Your Next Move", *HRMagazine* 46, n. 11 (novembro de 2001): 66-71; Bill Leonard, "Turnover at the Top", *HRMagazine* 46, n. 5 (maio de 2001): 46-52.
22. Carolyn Hirschman, "Putting Forecasting in Focus", *HRMagazine* 52, n. 3 (março de 2007): 44-49.
23. Patrick Kiger, "Serious Progress Workforce Planning", *Workforce Management* (1º de julho de 2010), http://workforce.com.
24. "Talent Management: Now It's the Top Priority for CEOs and Their Organizations," *HR Focus* 85, n. 2 (fevereiro de 2008): 8-9; "Finding Top Talent", *Community Banker* 17, n. 4 (abril de 2008): 15; Paul Bernthal e Richard Wellins, "Trends in Leader Development and Succession", *Human Resource Planning* 29, n. 2 (2006): 31-40; Sarah Needleman, "Demand Rises for Talent-Management Software", *Wall Street Journal* 251, n. 12 (15 de janeiro de 2008): B8.
25. Robert Kaplan e David Norton, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes* (Boston: Harvard Business School Press, 2006), Capítulo 8.
26. John Huey, "Outlaw Flyboy CEOs", *Fortune* 142, n. 11 (13 de novembro de 2002): 237-50. "Visions of the Future", *Human Resources* (janeiro de 2008): sessão especial, 22.
27. Brian Becker, Mark Huselid e Dave Ulrich, *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001). Ver também Shari Caudron, "How HR Drives Profits", *Workforce* 80, n. 12 (dezembro de 2001): 26-31.
28. "A Singular Sensation for Schwab Brokers", *Business Week Online* (24 de janeiro de 2002).
29. Larry Bossidy, Ram Charan e Charles Burck, *Execution: The Art of Getting Things Done* (Nova York: Crown Business, 2002); Stacey L. Kaplan, "Business Strategy, People Strategy and Total Rewards – Connecting the Dots", *Benefits & Compensation Digest* 44, n. 9 (setembro de 2007): 1-19; Gary L. Neilson, Karla L. Martin e Elizabeth Power, "The Secrets to Successful Strategy", *Harvard Business Review* 86, n. 6 (junho de 2008): 60-70; Mark Vickers, "HR Growing Pains: Getting from Awkward to Accomplished", *Human Resource Planning* 30, n. 4 (2007): 20-24.
30. Poll Shows Concern about Aging Workforce", Credit Union Management 34, n. 1 (janeiro de 2011): 36.

31. Patrick Kiger, "Serious Progress Workforce Planning", *Workforce Management* (1º de julho de 2010), http://workforce.com.
32. Jesse Drucker, "Motorola to Cut 7,000 More Jobs and Take $3.5 Billion in Charges", *The Wall Street Journal* (28 de junho de 2002): B6; Dennis K. Berman, "Planning to Outsource", *HRFocus* 81, n. 5 (maio de 2004): 1; David Koenig, "American Airlines Workers Brace for Job Cuts", *Associated Press* (3 de julho de 2008).
33. Lisa Bransten, "U.S. Examining Sun Microsystems over Complaint", *The Wall Street Journal* (25 de junho de 2002): B6; Matthew Miklave e A. Jonathan Trafimow, "Expecting Problems from This Dismissal", *Workforce* 80, n. 12 (dezembro de 2001): 81-83.
34. Ray Brillinger, "Best Practices: Human Resources Benchmarking", *Canadian HR Reporter* 14, n. 12 (18 de junho de 2001): 12; Chris Mahoney, "Benchmarking Your Way to Smarter Decisions", *Workforce* 79, n. 10 (outubro de 2000): 100-103; Brian E. Becker e Mark A. Huselid, "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?", *Journal of Management* 32 n. 6 (janeiro de 2006): 898-925.
35. P. M. Wright e S. A. Snell, "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review* 22, n. 4 (1998): 756-72; Snell, Shadur e Wright, "Human Resources Strategy", 627-49; Wright, Dunford e Snell, "Human Resources and the Resource-Based View of the Firm", 701-21.
36. R. Sanchez, "Strategic Flexibility in Product Competition", *Strategic Management Journal* 16 (1995): 135-59; Wright e Snell, "Toward a Unifying Framework", 756-72.