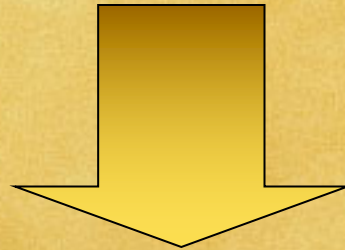


Ligação das estratégias competitivas com as práticas gerenciais de recursos humanos

Cristiana Gonçalves

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

Características dos principais gerentes



Características do negócio

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



Decisões:

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



Foco de atenção:

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



Estratégias Competitivas Porter

∞ Inovação

∞ Melhoria de qualidade

∞ Redução Custos

Comportamentos funcionais necessários

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

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

Comportamentos funcionais dos empregados para as estratégias competitivas

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

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



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

Estratégia de melhoria de qualidade e Comportamentos funcionais necessários

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

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

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

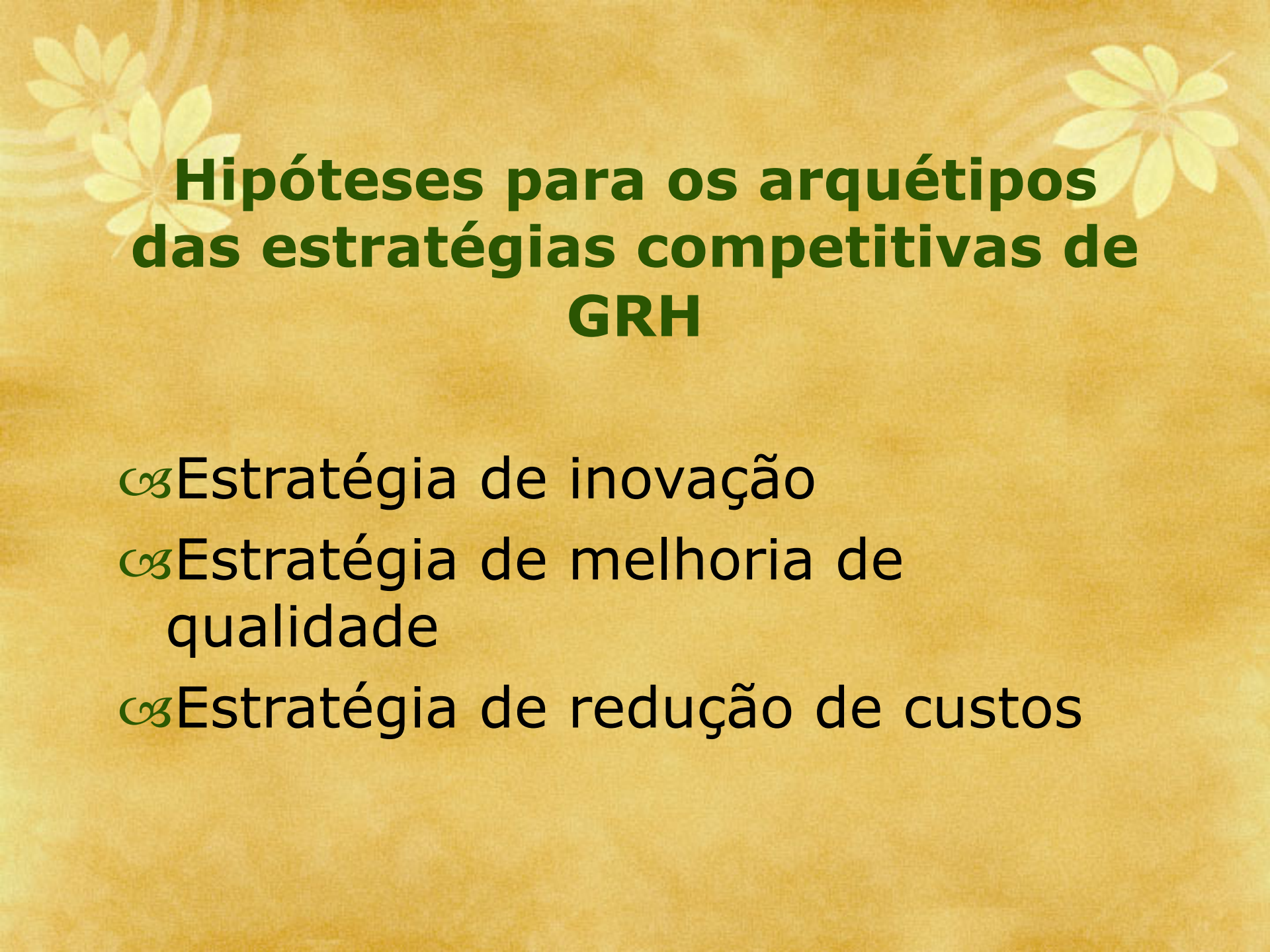


Tipologia das Práticas de Gerenciamento de Recursos Humanos

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

Escolhas de Staffing

Recursos internos	Recursos externos
Plano estreito	Plano amplo
Única ascensão	Múltiplas ascensões
Critério explícito	Critério implícito
Socialização limitada	Socialização extensiva
Procedimentos fechados	Procedimentos abertos



Hipóteses para os arquétipos das estratégias competitivas de GRH

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

Estratégia de inovação

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

Estratégia de melhoria de qualidade

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

Estratégia de **redução de custos**

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

Implementação

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

Qual estratégia é melhor?

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

Uma estratégia competitiva ou várias?

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

Mudança de estratégias competitivas

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

Conclusões

- As empresas analisadas estão perseguindo estratégias competitivas dirigidas a redução de custo, melhoria de qualidade e inovação.
- O objetivo é ganhar vantagem competitiva e bater a competição tanto nacional quanto internacional

A efetividade pode ser aumentada pelo uso sistemático das práticas de GRH com a estratégia competitiva escolhida.