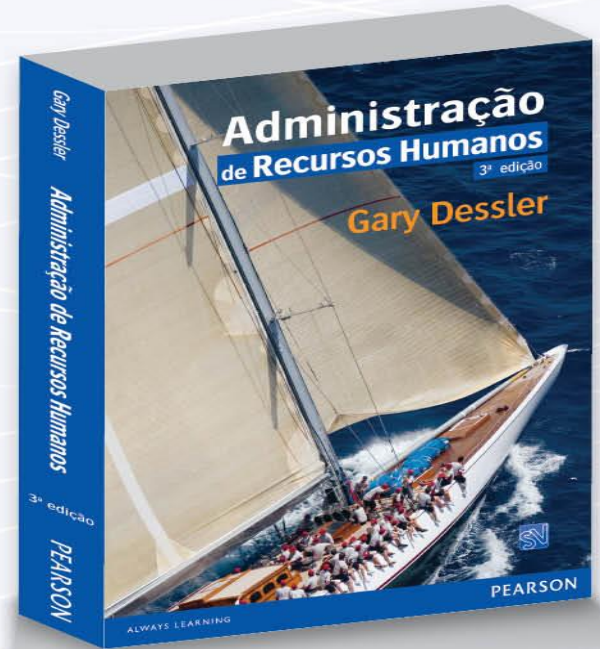


# Capítulo 3

## Estratégia e análise de recursos humanos



# Objetivos de aprendizagem

1. Explicar por que o planejamento estratégico é importante para todos os gestores.
2. Explicar com exemplos cada uma das sete etapas do processo de planejamento estratégico.
3. Listar com exemplos os principais tipos genéricos de estratégias corporativas e estratégias competitivas.

# Objetivos de aprendizagem

4. Definir a administração estratégica de recursos humanos e dar um exemplo na prática.
5. Descrever sucintamente três ferramentas importantes de administração estratégica de recursos humanos.
6. Explicar com exemplos por que os indicadores são importantes para a administração de recursos humanos.

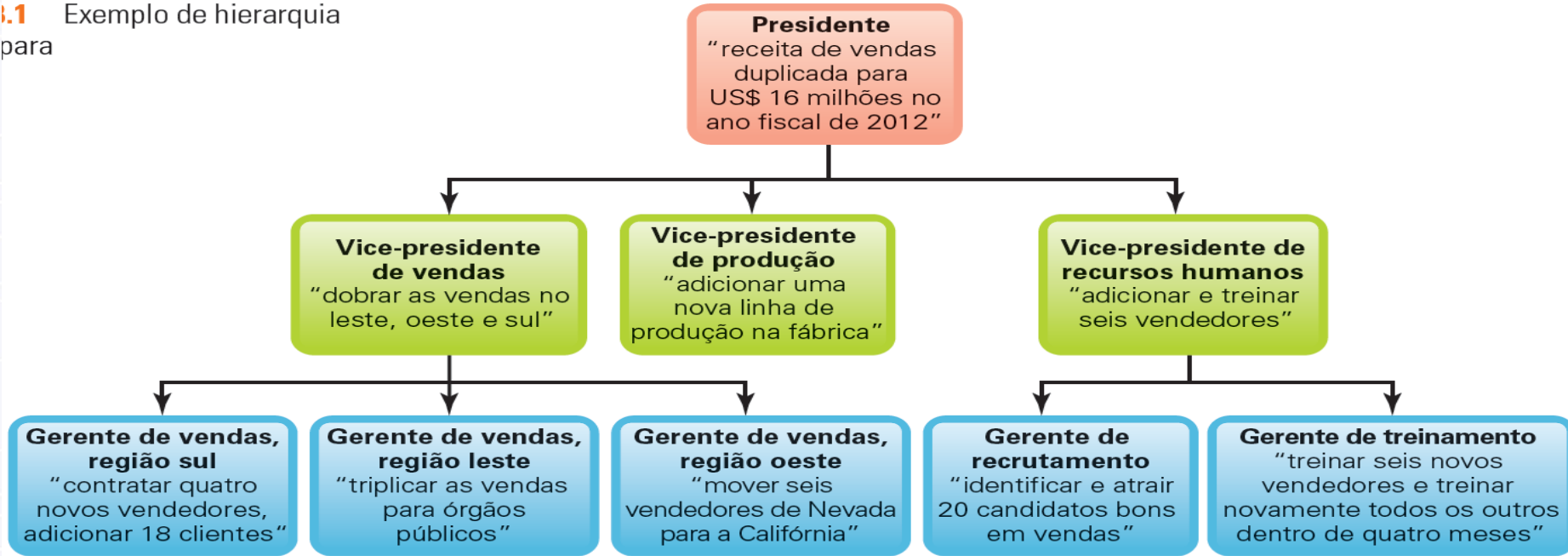
# O processo de gestão estratégica

- ❖ O processo básico de planejamento de gestão envolve:
  - o estabelecimento de objetivos,
  - fazer previsões básicas de planejamento,
  - revisão de caminhos alternativos de ação,
  - avaliação de quais são as melhores opções e, em seguida,
  - a escolha e a implementação do plano.

# O processo de gestão estratégica

❖ Exemplo de hierarquia de metas para uma empresa: **Gary Dessler**

1.1 Exemplo de hierarquia  
para

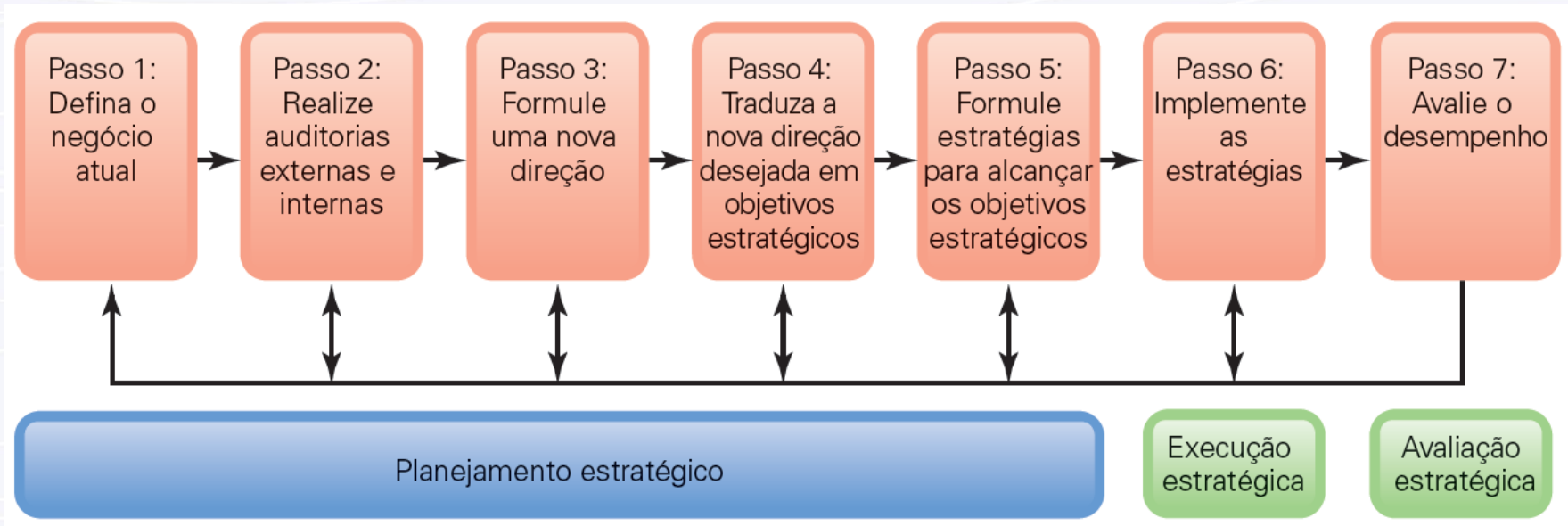


# O processo de gestão estratégica

- **Planejamento estratégico** – Ajuda a identificar como o gestor poderá lidar em relação às forças e às fraquezas internas e a oportunidades e ameaças externas, a fim de manter uma vantagem competitiva.
- **Estratégia** – Um curso de ação que a empresa pode seguir para atingir seus objetivos estratégicos.
- **Gestão estratégica** – O processo de identificação e execução de plano estratégico da organização, combinando as capacidades da empresa com as exigências do seu meio ambiente.

# O processo de gestão estratégica

## ❖ O processo de gestão estratégica:



# O processo de gestão estratégica

- ❖ Tipo de estratégia em cada nível da empresa:





# O processo de gestão estratégica

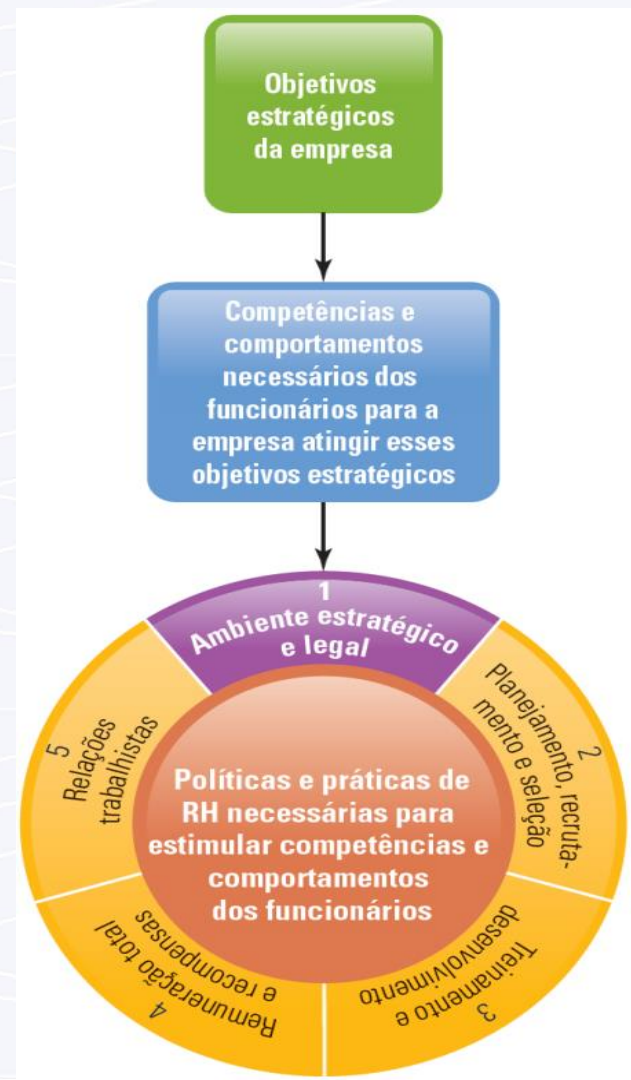
Gary Dessler

- **Estratégia em nível corporativo** – identifica o portfólio de negócios que, no total, compõem as empresas e as formas por meio das quais elas se relacionam entre si.
- **Estratégia competitiva** – identifica como construir e reforçar a posição competitiva da empresa em longo prazo no mercado.
- **Vantagem competitiva** – todos os fatores que permitem a uma organização diferenciar seu produto ou serviço.
- **Estratégia funcional** – identifica o que fazer em termos de políticas e práticas específicas para ajudar a empresa a alcançar seus objetivos competitivos.

# Administração estratégica de RH

## ❖ Administração estratégica de RH

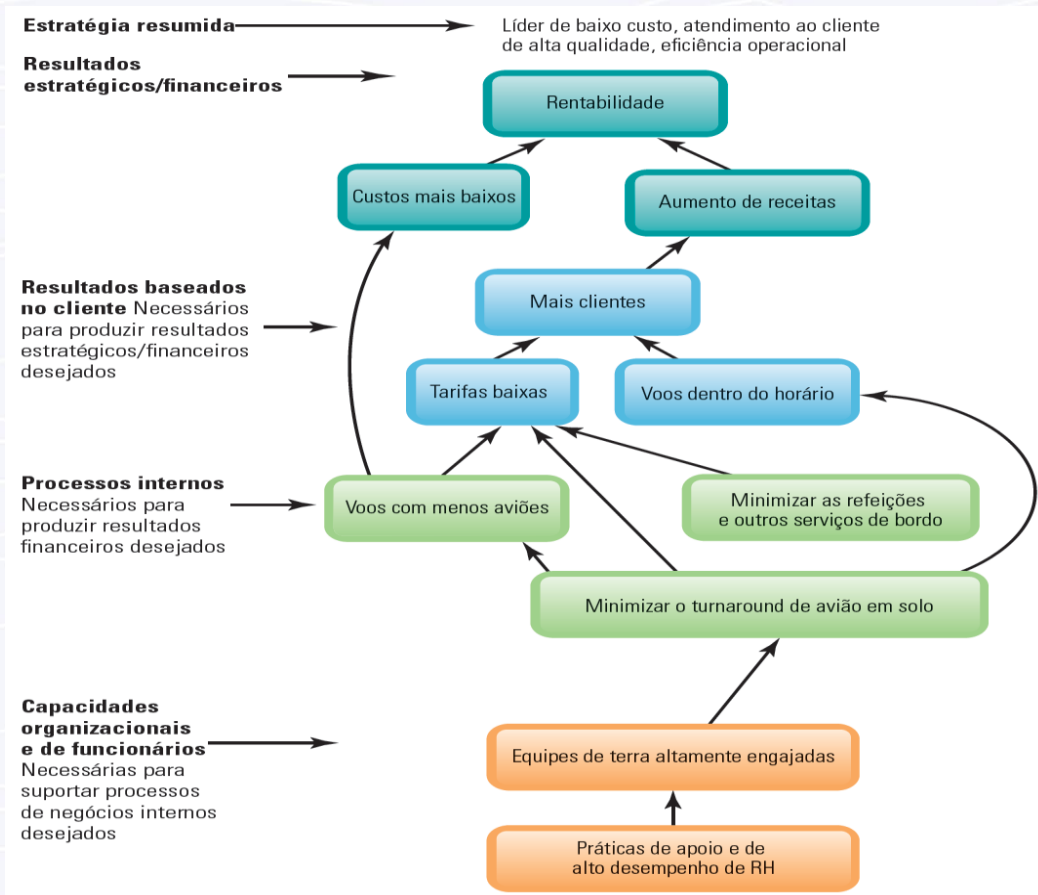
- Formulação e execução de políticas e práticas que produzem as competências e comportamentos dos funcionários que a empresa necessita para atingir seus objetivos estratégicos de recursos humanos.



# Estratégias e políticas de RH

- ❖ O modelo de estratégia de RH:
  - Os gerentes chamam as políticas específicas e práticas de administração de recursos humanos de *estratégias de recursos humanos*.
  
- ❖ Três ferramentas importantes incluem:
  1. o mapa da estratégia
  2. o *scorecard* de RH
  3. os dashboards

# Estratégias e políticas de RH



Mapa estratégico resume como o desempenho de cada departamento contribui para alcançar os objetivos estratégicos globais da empresa.

Mapa estratégico da Southwest Airlines:

## ❖ Scorecard de RH

- Um processo para a atribuição de metas ou indicadores financeiros e não financeiros à gestão de atividades necessárias da cadeia relacionada com os recursos humanos
  - Visa atingir os objetivos estratégicos da empresa e ajuda no monitoramento dos resultados.

## ❖ O processo de scorecard ajuda o gerente a quantificar as relações entre

1. as atividades de RH
2. os comportamentos dos empregados
3. o desempenho e o resultado estratégico maior

## ❖ Dashboard

- Apresenta ao gerente gráficos e tabelas
- Uma imagem computadorizada de onde a empresa está em todos os indicadores do processo de scorecard de RH.

# Indicadores de RH e benchmarking

## Dados da organização

- Receita
- Receita por FTE<sup>1</sup>
- Lucro líquido antes dos impostos
- Lucro líquido antes dos impostos por FTE
- Posições incluídas no plano de sucessão da organização

## Departamento de dados de RH

- Total de pessoal de RH
- RH no rateio de empregados
- Porcentagem de pessoal de RH em funções de supervisão
- Porcentagem de pessoal de RH em papéis profissionais/técnicos
- Porcentagem de pessoal de RH em funções de apoio administrativo
- Relatórios estruturais para o chefe de RH
- Previsão de preenchimento de vagas de RH em 2011

## RH dados de despesas

- Despesas de RH
- Despesas de RH para rateio de despesas operacionais
- Despesas de RH para rateio de FTE
- Dados de compensação
- Aumento de salário anual
- Salários como percentual da despesa operacional
- Bônus-alvo para não executivos
- Bônus-alvo para executivos

## Dados sobre ensino/educação

- Reembolso máximo permitido para ensino/educação

## Despesas por ano

- Porcentagem de empregados participantes de ensino/educação
- Programas de reembolso

## Dados sobre o emprego

- Número de cargos preenchidos
- Momento de contratação
- Custo por contratação
- Alocação de empregado
- Taxa anual de rotatividade global
- Taxa de rotatividade anual voluntária
- Taxa de rotatividade anual involuntária

## Expectativas para receita e contratação organizacional

- Percentual de setores da empresa que esperam mudanças na receita em 2011 em comparação a 2010
- Percentual de setores da empresa que esperam mudanças na contratação em 2011 em comparação a 2010

## Indicadores para organizações mais rentáveis

- Pessoal total de RH
- RH no rateio de empregados
- Despesas de RH
- Despesa de RH para rateio de despesas operacionais
- Despesa de RH para rateio de FTE
- Aumento de salário anual
- Bônus-alvo para não executivos
- Bônus-alvo para executivos
- Reembolso máximo permitido para ensino/educação

## Despesas por ano

- Porcentagem de empregados participantes ensino/educação
- Programas de reembolso
- Momento de contratação
- Custo por contratação
- Taxa anual de rotatividade global

# Administração de Recursos Humanos

3ª edição

Gary Dessler

A figura ilustra indicadores de administração de recursos humanos, como:

- ✓ a permanência de funcionários,
- ✓ o custo de locação e a
- ✓ taxa global de volume de negócios anual

## Indicadores de RH e benchmarking

- Medir como se está fazendo raramente é suficiente para decidir o que mudar.
  - Em vez disso, é preciso saber “Como estamos procedendo?”.
- A *Society for Human Resource Management* (SHRM) oferece serviço de benchmarking, que permite aos empregadores comparar seus próprios indicadores de RH com os de outras empresas.
  - O empregador pode solicitar os valores comparativos (benchmark) não só pelo ramo de atuação, mas pelo tamanho das empresas, pela receita e região geográfica.



## Indicadores de RH e benchmarking

- ❖ Análise da força de trabalho (ou “análise de talentos”)
  - Uso de softwares especiais para avaliar os dados de recursos humanos e tirar conclusões a partir deles.
  - **Data mining** – Selecionam dados de funcionários em enormes quantidades para identificar as correlações que os empregadores podem usar para melhorar a sua seleção de funcionários e outras práticas.
  - **Auditoria de RH** – Uma análise pela qual uma organização mede, situa e determina o que tem de realizar para melhorar sua função de RH.

# Quais são os sistemas de trabalho de alto desempenho?

- Um **sistema de trabalho de alto desempenho** é um conjunto de políticas e práticas de ARH que, juntos, produzem um desempenho superior do empregado.
- **Indicadores de recursos humanos** – Indicador quantitativo de uma atividade de administração de recursos humanos
  - Ex: rotatividade de funcionários, horas de treinamento por empregado ou candidatos qualificados por vaga.
  - Gerentes usam esses indicadores para avaliar o desempenho de RH de suas empresas e para comparar o desempenho de uma empresa com o de outra.