

Aula 07

Planejamento Estratégico de RH

Objetivos da aula:

Nesta aula o objetivo será

Apresentar uma visão diferenciada sobre como as ações integradas de planejamento estratégico de Recursos Humanos (RH) podem adicionar valor e contribuir para melhores resultados, além de otimizar esforços e canalizar corretamente os recursos na organização.

1. Introdução

No processo evolutivo da atuação de RH, despontou mais recentemente a modalidade de consultoria conforme visto na aula passada, que se apresenta com uma multiplicidade de formas, abrangendo as dimensões operacionais, gerenciais e estratégicas.

Quando se fala em planejamento estratégico de RH, pode-se direcionar o foco da discussão para diversos ângulos de visão, ou seja, podemos enfatizar aspectos técnicos, sociais, econômicos e operacionais, bem como ferramentas, métodos e análises para o desenvolvimento e a implementação dos planejamentos.

Segundo (Silva, 2002), saber identificar o correto ângulo de visão sobre as ações estratégicas na organização será o diferencial que garantirá

a vantagem competitiva de nossas empresas em relação aos nossos produtos e serviços.

O assunto é extremamente complexo, pois o papel da área de RH e suas contribuições para a empresa e para o empregado, além da integração sistêmica de atividades e programas completados com as competências técnicas e operacionais de desenvolvimento, são muito importantes.

Existe a necessidade de se ampliar e melhorar nossa visão sobre com canalizar e integrar as estratégias de recursos humanos junto às competências requeridas pelo negócio, alavancando resultados mensuráveis e garantindo uma gestão eficaz de pessoas.

2. Visão diferenciada do cenário de atuação da área de RH

Segundo (Silva, 2002), quando observamos a velocidade das mudanças no mercado globalizado, bem como suas turbulências, transformações e evoluções, é possível perceber que para permanecer competitivo será preciso adquirir competências que nos permitam responder aos constantes desafios derivados dessa nova realidade.

Estar na frente significa ter uma visão clara da realidade e saber interpreta-la de modo a canalizar resultados, (Silva, 2002). Dentro deste contexto pode-se observar que o mercado sinaliza as tendências e os caminhos a ser seguidos para garantir os resultados, e as empresas têm que visualizar indicadores, planejar e implementar programas e atividades.

Quais são as atividades e os programas de RH que de fato estão sendo enfocados e verificados dentro das empresas?

Como resposta a esta questão, pode-se encontrar direcionamentos diferentes do papel da área de RH, podendo ser segundo (Silva, 2002):

- **Sustentador/provedor:** organizações cujo principal foco de visão está canalizado para as necessidades internas ou para a performance dos processos;
- **Empreendedor:** organizações cujo principal foco de visão está direcionado para a performance do negócio e para os valores obtidos por intermédio das pessoas.

Para poder garantir resultados, a área de RH precisa atuar de maneira proativa e empreendedora, antecipando-se às mudanças e às tendências de mercado, mas com uma visão fortemente voltada para as necessidades do negócio.

Tudo isso significa repensar ou inverter conceitos predefinidos das ações estratégicas de RH não somente sob a óptica das pessoas e da organização em si, mas também em relação à competitividade do próprio negócio.

Segundo (Silva, 2002), tal visão está relacionada a uma ampla análise e visualização integrada da situação administrativa, econômica e financeira da organização, bem como do ambiente externo em que está inserida, ou seja, identificação de aspectos e tendências econômicas, políticas e sociais do mercado de atuação.

Fazem parte também as demandas de produtos ou serviços, dos aspectos financeiros de fluxo de caixa, investimentos e lucros, das potencialidades de mercado em relação aos clientes, do nível de competitividade do mercado de trabalho, de características culturais, desejos, necessidades e competências dos principais competidores e clientes no que tange a seus produtos e serviços, da margem de lucratividade da empresa e etc.

Segundo (Silva, 2002) de posse dessas informações, é possível realizar análises detalhadas das principais tendências do mercado, da perspectiva e do cenário em que a empresa está inserida, qual deve ser o parâmetro de balizamento de definição das prioridades do negócio e de atividades e programas de RH.

Uma questão que surge é a que podemos determinar as competências a ser desenvolvidas com base apenas nos requisitos dos cargos ou teremos que considerar e priorizar outras competências requeridas pelo negócio?

Segundo (Silva, 2002) para toda e qualquer atividade ou programa de RH, temos que ter sempre essa visão em mente, a qual minimizaria o grau de subjetividade de nossas ações, garantindo um papel extremamente estratégico em relação à criação de vantagem competitiva e à perpetuidade do negócio.

Pode-se notar que as atividades de planejamento têm assumido, cada vez mais, uma posição de destaque em relação aos desafios do negócio e à estratégia das organizações.

3. Mudanças paradigmas do ser humano nas organizações

Segundo (Silva, 2002), temos que enxergar a realidade e não nos deixar influenciar por fortes e antigos paradigmas.

Por várias vezes ouvimos a seguinte frase: “o ser humano é o recurso mais importante de uma organização”?

De fato isso é verdade, porém é necessário ter muito cuidado referente a possíveis distorções que este tipo de conceito pode gerar quando se trata de uma definição de estratégia de RH.

A importância do ser humano nas organizações pode se tornar

transparente quando discutido com base em exigências do negócio e com foco num conceito relativo a parceria. Isto significa que as empresas continuam desenvolvendo seus programas no sentido de atrair, reter e desenvolver talentos dentro das organizações, porém com um foco de parceria bem explícito com relação ao custo benefício que pode ser gerado.

Segundo (Silva, 2002), os programas estão sendo desenhados de modo a oferecer benefícios e oportunidades de crescimento profissional aos empregados ligados à performance dos resultados, o que modifica um pouco o discurso a questão do ser humano; as pessoas que oferecem resultados são importantes para a organização.

Esse tipo de mudança do conceito de “ser humano” é também um fator de extrema importância para dar base a um processo de mudança no planejamento de ações estratégicas de RH, pois deverá ser o elemento de diferenciação dos programas em relação aos tipos de comportamento, atitude e valor a ser considerados, pois irão compor os aspectos culturais a as competências requeridas pelo negócio.

Adaptar todas as ações estratégicas, significa que as empresas modernas estão procurando garantir o equilíbrio adequado entre pessoas, estratégia e performance.

Segundo (Silva, 2002), desenvolver competências é um grande desafio, mas desafio maior será adequá-las às necessidades do negócio e com resultados de análises realizadas sobre indicadores das empresas no mercado, é possível que sejam identificadas algumas características relacionadas ao perfil, podendo conhecer por exemplo:

- Principais direcionadores de competitividade do negócio e de clientes;
- Tendências do ramo de atuação que devem direcionar lançamentos e novos produtos e melhores serviços;
- Expectativas de clientes com relação a produtos e serviços

em termos de qualidade, preço e etc.;

- Competências financeira, comercial, técnica e etc., necessárias para melhorar a eficácia;
- Atitudes, valores e comportamentos devem ser incentivados a fim de quebrar paradigmas e favorecer mudança de cultura na empresa.

Segundo (Silva, 2002) esse é o enfoque de alinhamento que deverá ser dado às atividades e aos programas de RH, priorizando-se a criação de competências e de características culturais necessárias à implementação de um processo de mudanças, reforçando-se os pontos positivos identificados e eliminando-se aspectos negativos ou disfunções organizacionais que possam comprometer os objetivos da empresa.

Todas as análises devem envolver pesquisas com clientes e sobre tendências de mercado, bem como entrevistas e discussões com líderes e profissionais de diversas áreas da empresa que possam compartilhar sentimentos, experiências e conhecimentos, além de validar as prioridades e a adequação de ações estratégicas de RH aos objetivos do negócio, o que pode garantir de fato valores adicionados aos resultados da empresa.

4. Políticas e Diretrizes de RH

Segundo (Silva, 2002), o processo de normatização em qualquer organização tem como finalidade orientar seus integrantes sobre como enfrentar os acontecimentos rotineiros ou eventuais, exercendo importante papel na construção do entendimento comum acerca de como a organização trata as questões derivadas do ambiente sócio-econômico-cultural em que se insere.

O processo de normatização em um sistema organizado é uma atividade estratégica, perfeitamente ligada à sobrevivência, ao

desenvolvimento e à perpetuidade do conjunto, tendo como foco principal a consolidação das experiências da organização ao longo de sua existência e o reconhecimento das melhores práticas do setor em que a empresa atua.

Como atividade funcional, a área de RH deveria sempre se caracterizar por um conjunto de princípios, práticas e processos subordinados às políticas e às diretrizes gerais que delimitam as ações corporativas.

Segundo (Silva, 2002), pode parecer óbvio, mas em muitas organizações esses princípios e práticas são realizados sem um questionamento crítico tanto por parte dos especialistas de RH quanto da direção das empresas. Daí resulta que as atividades funcionais de RH perdem propriedade, consistência e aderência à estratégia organizacional.

Programas de treinamento e desenvolvimento, por exemplo, são simplesmente reproduzidos entre distintas organizações, sem que se faça uma avaliação de sua validade e inserção no ambiente cultural e histórico empresarial.

E seguindo o raciocínio de (Silva, 2002) a consequência imediata dessa prática é a criação de um abismo entre a teoria e prática que tornará tais programas insustentáveis e influenciará negativamente as demais ações de RH. De outro lado, a atividade de RH nas organizações talvez seja a que tem maior probabilidade de estar sujeita a pressões manipulativas, haja vista a possibilidade de favoritismo em promoções ou avaliações e desvios de conduta ética ou preconceitos no trato com candidatos a empregos, desrespeito à confidencialidade das informações etc.

Seria de suma importância que esses aspectos fossem de certa forma justificados em todas as organizações e as políticas de pessoal fossem visíveis e partilhadas por todos os interessados na organização.

Segundo (Silva, 2002) é importante ressaltar o fato de que o principal responsável pela atividade funcional de RH nas empresas seja,

atualmente, visto como o “guardião” das políticas da organização. Essa é uma tendência nas organizações mais avançadas bastante positiva porque atribui ao responsável por RH uma das facetas fundamentais de uma organização, mas pode desviar a atenção de uma responsabilidade coletiva, que não deve ser relevada: todos na organização, e, principalmente, os gerentes de uma empresa, são responsáveis por tornar funcionais as políticas definidas pela administração.

No caso de gerentes, que ocupam posições visíveis por todos os empregados, a observância das políticas definidas é fundamental, uma vez que sua conduta e coerência na gestão são continuamente avaliadas pelos subordinados. É extremamente desconcertante para uma organização o conhecimento de quaisquer desvios cometidos pelos integrantes do quadro de liderança.

Segundo (Silva, 2002), políticas corporativas podem e devem ser fixadas em todos os campos de uma organização, possibilitando à administração balancear a autonomia com controle em todas as áreas e atividades da empresa.

Especificamente na área de RH, a normatização favorecerá o desenvolvimento dos líderes como responsáveis por organizações e pessoas, permitindo que esta área passe a desempenhar um papel mais estratégico nas organizações.

Referências Bibliográficas

GRAMIGNA, Maria Rita, *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

FISCHER, André Luiz. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA, Mario Celso Marcondes e, *Planejamento Estratégico de RH e estratégia da organização*. In Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002. p.143-152.

Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

As pessoas na organização. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, Claudia, *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.*, Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.*, 2. ed, São Paulo: Atlas, 1999.

Bibliografia Complementar

FLEURY, Maria Tereza. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Fernando C. Augusto. *Estratégia de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALADÍN, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. *Desenvolvimento organizacional: teoria e diagnóstico*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.

MALINOVSKI, Bronislaw. *Os argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.