

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

*Como construir, utilizando problemas*

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS



**Objetivos: a) trazer novas ideias sobre gestão estratégica de RH ; b) indicar caminhos  
c) mostrar como os problemas podem ser importantes no percurso.**



*Um problema para empreendedores*



Opala 1973

## MODELO CONCEITUAL

1.

a

**Combustão**

Pistão  
Energia

2.

b

**Eletricidade**



## MODELO CONCEITUAL



- Precisamos de uma representação mental para lidar com a realidade (mapa mental)
- Esta é construída por meio de problemas.
- A realidade só existe quando há problemas

# **Na essência, o que faz a Gestão de Pessoas ?**



**Função  
Operações**

- **Padrão de qualidade**
- **Planejamento da Produção**
- **Custos**
- **Fluxo de materiais**

**Função  
Marketing**

- **Produto**
- **Preço**
- **Praça**
- **Promoção**

**Função  
Financeira**

- **Obtenção de recursos**
- **Alocação**
- **Investimentos**
- **Custos**

**Função  
Recursos  
Humanos**



**Problemas e Decisões**



### **Função Operações**

- **Padrão de qualidade**
- **Planejamento da Produção**
- **Custos**
- **Fluxo de materiais**

### **Função Marketing**

- **Produto**
- **Preço**
- **Praça**
- **Promoção**

### **Função Financeira**

- **Obtenção de recursos**
- **Alocação**
- **Investimentos**
- **Custos**

### **Função Recursos Humanos**

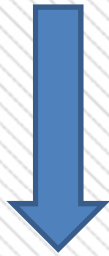
- **Atração**
- **Retenção**
- **Aplicação**
- **Desenvolvimento**



# ATRAÇÃO DE PESSOAS

## ATIVIDADES

- Recrutamento
- Seleção de Pessoas



## PROBLEMAS

- Custo
- Desonestidade
- Desqualificação



## IDEIAS ESTRATÉGICAS

- Movimentação
- Pensar não em descrição de cargos, mas em competências

# ATRAÇÃO DE PESSOAS

Pense não somente em descrição de cargos, mas em competências.

Competência=Sabedoria Prática

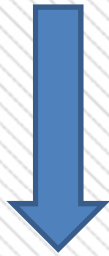
- **ENTREGA ( NÃO É SÓ ESTOQUE !)**
- **OCUPA SEU ESPAÇO NA EMPRESA**
  - **COMPLEXIDADE**



# RETENÇÃO DE PESSOAS

## ATIVIDADES

- Remuneração
- Benefícios



## PROBLEMAS

- Rotatividade
- Imagem da Empresa



## IDEIAS ESTRATÉGICAS

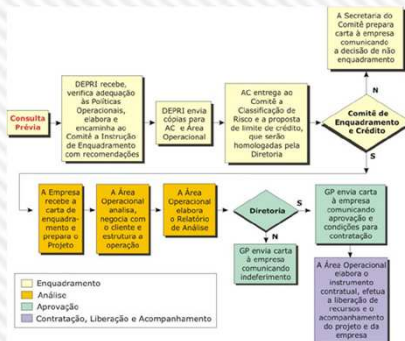
- Cultura
- Clima Organizacional

# RETENÇÃO DE PESSOAS

Identifique sua cultura organizacional !



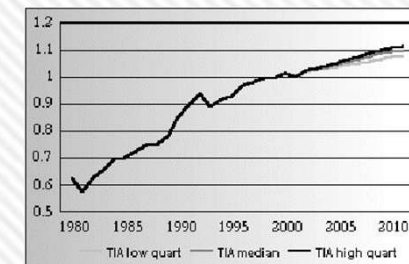
## CULTURA DE FAMÍLIA (CLÃ)



## CULTURA DE NORMAS (HIERARQUIA)



## CULTURA DE PROJETOS



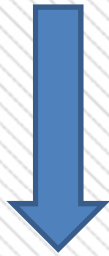
## CULTURA DE MERCADO



# APLICAÇÃO DE PESSOAS

## ATIVIDADES

- Avaliação de Desempenho
- Estabelecer metas e acompanhar
- Desenhar processos



## PROBLEMAS

- Mau desempenho
- Desorientação
- Caronismo social

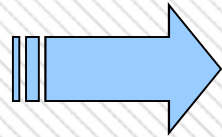


## IDEIAS ESTRATÉGICAS

- Feedback
- Acompanhar

# FEEDBACK EFETIVO

OPINIÕES



O X O

GERA PRECONCEITOS

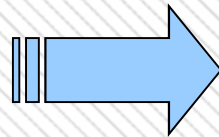
O X F

GERA ATUALIZAÇÃO

O X S

DESGASTE EMOCIONAL

FATOS



F X O

GERA ATUALIZAÇÃO

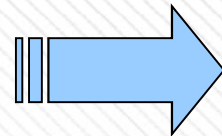
F X F

CONSTATAÇÃO DA REALIDADE

F X S

ENVOLVIMENTO

SENTIMENTOS



S X O

REFORÇA O PRECONCEITO

S X F

CRIA AUTENTICIDADE

S X S

RESSENTIMENTO

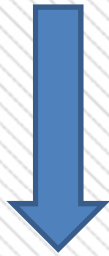
14



# DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

## ATIVIDADES

- Treinamento



## PROBLEMAS

- Estagnação
- Repetição



## IDEIAS ESTRATÉGICAS

- Considerar o potencial e maturidade das pessoas
- Plano de sucessão

## CONCEPÇÕES DA NATUREZA HUMANA (MC GREGOR)

### Teoria X

- O homem é dependente, requer orientação;
- Não assume responsabilidades; está sempre tentando fugir
- É indolente; sempre busca o menor esforço
- Os objetivos da organização e do indivíduo são incompatíveis
- É movido por motivos econômicos; ganho calculista a curto prazo
- Deve-se criar um sistema de recompensas e punições explícito

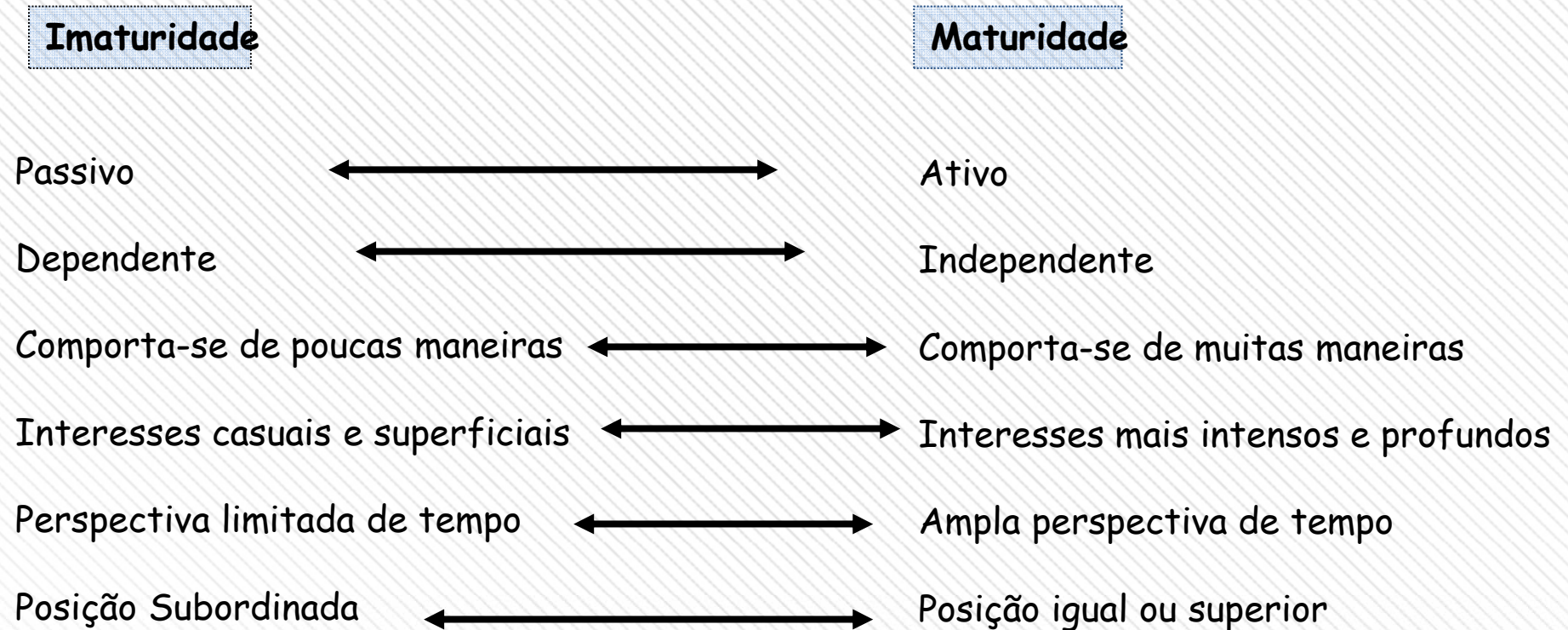
### Teoria Y

- As pessoas possuem potencialidades
- O trabalho é uma atividade como outra qualquer
- A pessoa quando envolvida assume responsabilidades e desafios, contribuindo para a melhoria dos processos
- Não é movido apenas por motivos econômicos ; há motivações internas
- Os objetivos da organização podem ajuda-lo a alcançar os objetivos individuais



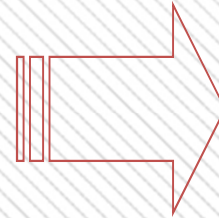
# *CONTINUUM DE MATURIDADE-IMATURIDADE DO INDIVÍDUO*

(Chris Argyris)



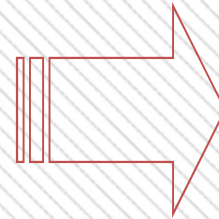
# O MODELO DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE RECURSOS HUMANOS - DAVID ULRICH

**ESTRATÉGIAS  
DE RH**



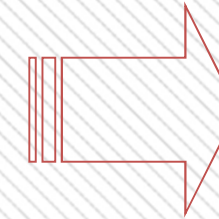
**PARCEIRO  
ESTRATÉGICO**

**INFRA-ESTRUTURA**



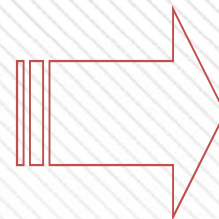
**ESPECIALISTA  
ADMINISTRATIVO**

**CONTRIBUIÇÃO  
DOS EMPREGADOS**



**DEFENSOR DOS  
EMPREGADOS**

**TRANSFORMAÇÃO  
E MUDANÇA**



**AGENTE DE  
MUDANÇA**



# O MODELO DE MÚLTIPLOS PAPÉIS DE RECURSOS HUMANOS - DAVID ULRICH



# ADMINISTRAÇÃO DA INFRA-ESTRUTURA DA EMPRESA

- Concepção e desenvolvimento de processos eficientes para:
  - contratar,
  - treinar e avaliar,
  - premiar e promover,
  - gerir o fluxo de funcionários na organização
- Busca pela eficiência administrativa
- Melhoria contínua dos processos



# ADMINISTRAÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS

- Busca por um maior envolvimento, comprometimento e competência dos funcionários;
- Defensor dos funcionários dedicando tempo e presença pessoal a eles;
- Promoção e desenvolvimento de ações que busquem dos funcionários a contribuição esperada pela empresa.

# ADMINISTRAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO E MUDANÇA

- Identificar possibilidades de mudança e implementá-las;
- Auxiliar a organização a livrar-se da cultura antiga e adaptar-se à nova;
- O agente da mudança:
  - identifica, estrutura e soluciona problemas
  - constrói relações de confiança
  - cria e executa planos de ação



# ADMINISTRAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RH

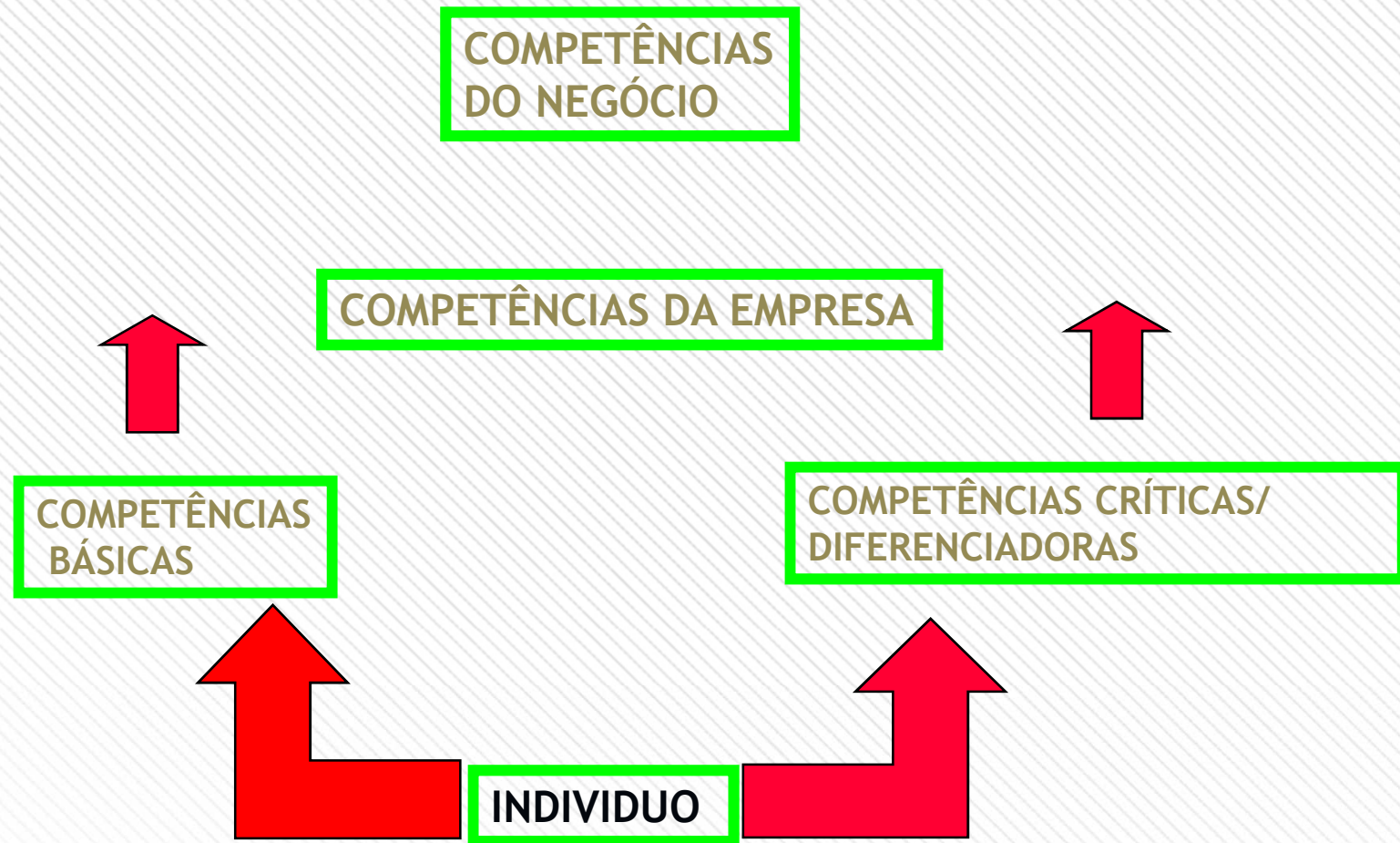
- Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial como um todo;
- Parceria estratégica;
- Desenvolvimento de um diagnóstico organizacional;
- Transformação das estratégias empresariais em ações prioritárias em RH.

***COMPETÊNCIAS  
ORGANIZACIONAIS  
ALAVANCADAS PELAS  
PESSOAS***

- **AVON**
  - **YAKULT**
  - **SONY**
- 
- **São competentes no quê ?**



# Definição de Competências



# Exemplo - Indústria Farmacêutica

## COMPETÊNCIAS DO NEGÓCIO

- Qualidade
- Foco no cliente

## COMPETÊNCIAS DA EMPRESA

- Agilidade
- Inovação

## REPRESENTANTE DE VENDAS

## COMPETÊNCIAS BÁSICAS

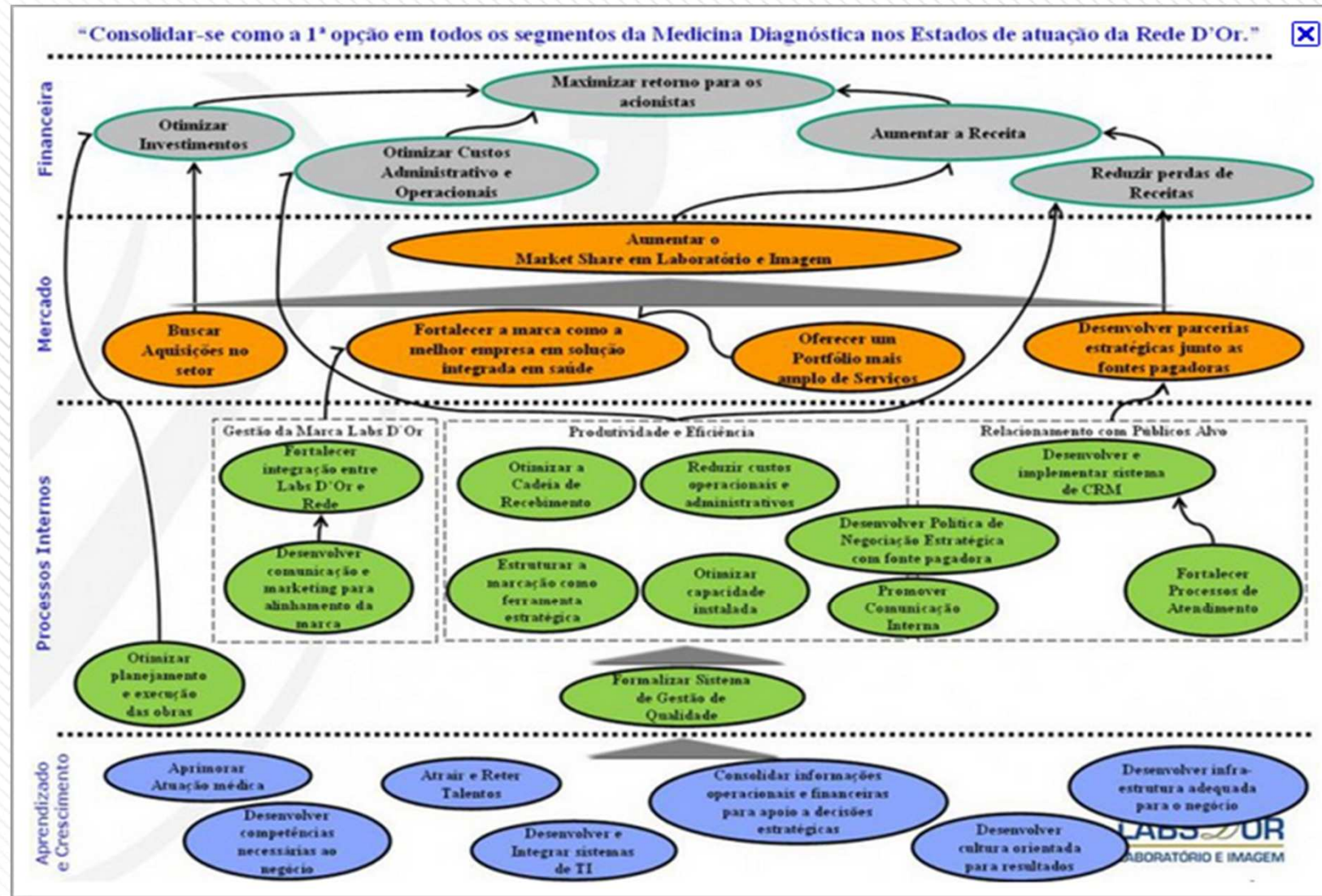
- Qualidade
- Foco no cliente
- Agilidade
- Inovação

## COMPETÊNCIAS DIFERENCIADORAS

- Relacionamento
- Comunicação
- Marketing
- Negociação



## BALANCED SCORECARD DA REDE D'OR



# **GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH COMO CONSTRUIR, UTILIZANDO PROBLEMAS**

- **Problemas e Representação Mental**
- **Bom Senso e Natureza Humana**
- **Atração, Retenção, Aplicação e Desenvolvimento de Pessoas**
- **Tipos de RH mais apropriados para sua empresa**
- **Competências organizacionais alavancadas pelas pessoas.**



## **Paulo Emilio Alves dos Santos**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (parte deste na Universidade Ruhr-Bochum na Alemanha) , Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie e graduado em Psicologia pela PUC-SP.

Passagem em Recursos Humanos pelas empresas Grupo Basf, Reckitt Benckiser, Confab Industrial e Mercedes-Benz.

Leciona no curso de pós-graduação da BSP, ESPM e já foi professor da Universidade Mackenzie, FIZO, FAI, Santa Rita de Cássia, dentre outras.

Contato: [psantos@espm.br](mailto:psantos@espm.br)