



# Criando o planejamento estratégico do RH





# **Este e-book foi criado para ajudá-lo a responder as seguintes perguntas:**

- • Quais são os principais blocos de construção da estratégia de RH?
- Como posso construir uma estratégia de RH que contribua para o sucesso do negócio?
- Como saber se estou desenvolvendo uma estratégia de RH eficaz?





## **Benefícios desta ferramenta**

### **Para você:**

- Identificar as principais características de uma estratégia de RH eficaz;
- Esclarecer as questões que precisam ser abordadas no desenvolvimento de uma estratégia de RH eficaz;
- Construir uma estratégia de RH que envolva a organização na execução dessa estratégia.

### **Para sua organização:**

- Estabelecer um processo claro de integração da gestão de pessoas com a estratégia do negócio;
- Revisar a prática existente e garantir que a prática futura ajude a sustentar o desempenho organizacional atual e futuro.

### **Para quem é a ferramenta?**

Profissionais que desejam aprimorar seus conhecimentos sobre estratégia de RH na prática. Organizações que desejam rever sua abordagem atual para a estratégia de RH.



## O que há na ferramenta?

- Uma breve visão geral do contexto da estratégia de RH;
- Um resumo das etapas necessárias para formular a estratégia;
- Questões a serem consideradas ao diagnosticar prioridades para uma estratégia de RH;
- Uma lista de verificação para a implementação da estratégia.





## O contexto da estratégia de RH

Não existe uma receita universal para uma estratégia de RH. Seu objetivo deve ser fornecer uma estrutura para a aplicação de práticas de gestão de pessoas para alcançar resultados de negócios. Portanto, cada estratégia será única e dependente do ambiente operacional e dos objetivos de negócios da organização à qual se aplica.

A estratégia de RH deve se preocupar tanto com a prestação de serviços eficazes de gestão de pessoas quanto com a inovação de novas políticas e práticas. Trata-se, portanto, também de tomar decisões sobre o que precisa mudar, gerenciar essas mudanças e estabelecer o que precisa permanecer igual.





## **Esta ferramenta descreve:**

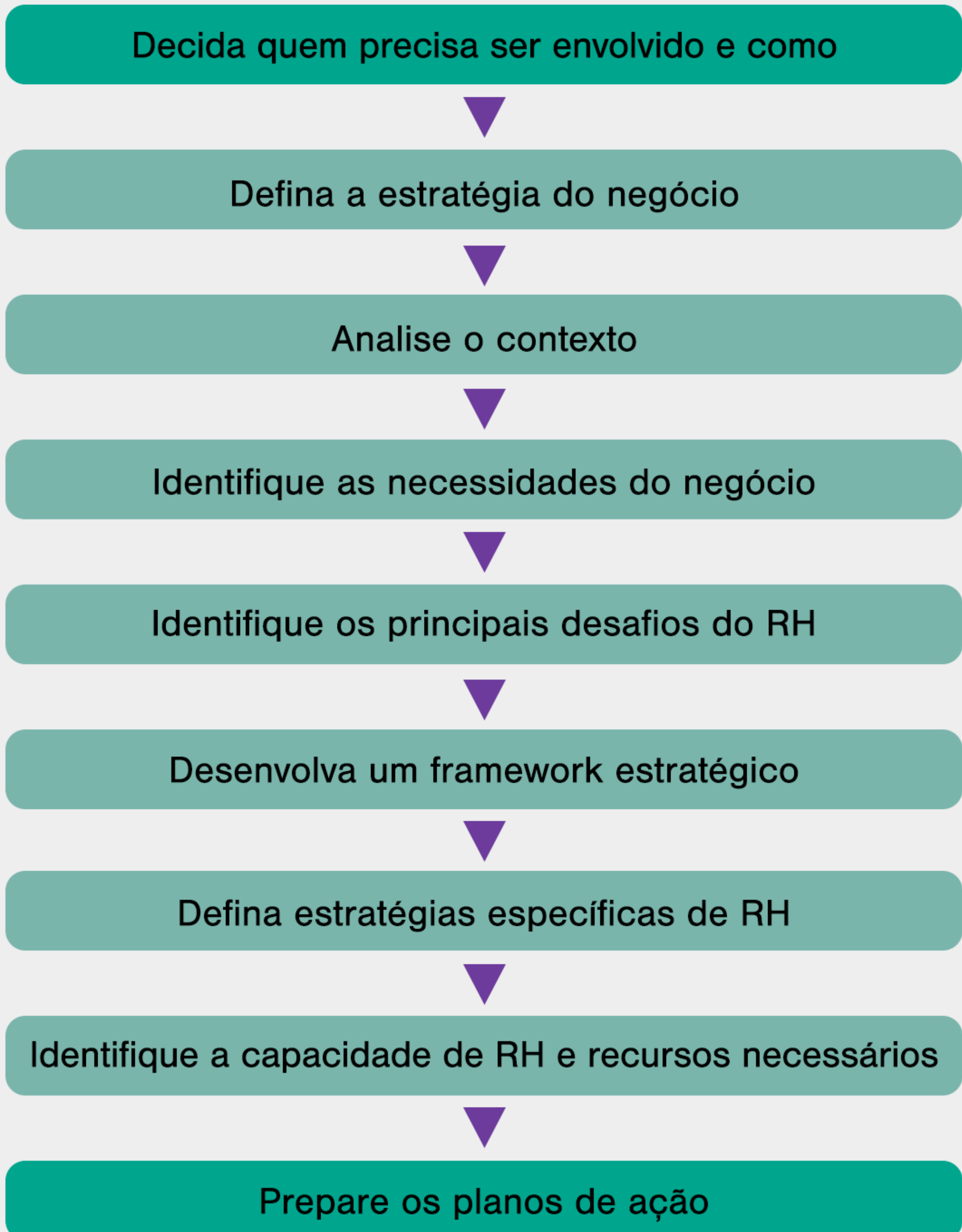
- Principais etapas no processo de desenvolvimento da estratégia de RH;
- Diagnóstico de prioridades de RH;
- Implementação de uma estratégia de RH.

## **Antes de começar, pergunte-se:**

- Esta é a primeira vez que uma estratégia é formulada ou se trata da atualização de uma estratégia existente?
- Já existe uma estratégia ou plano de negócios bem definido? Se não, que informações podem ser obtidas sobre as intenções de negócios?
- Qual é a avaliação inicial das questões-chave com as quais a estratégia de RH deve se preocupar?
- Qual é a visão inicial da intenção estratégica: como as questões-chave devem ser abordadas?
- Há recursos disponíveis para desenvolvimento e implementação da estratégia?
- Até que ponto a alta gestão simpatiza com a ideia de uma estratégia de RH?
- O que a alta gestão espera obter com isso? O vínculo com os resultados do negócio é reconhecido?
- Os gerentes de linha apoiarão as iniciativas de estratégia? Eles têm as habilidades necessárias para implementá-las?
- Como o pessoal reagirá à estratégia? Que dificuldades podem ser antecipadas? Como podem ser tratadas?
- Quem deve estar envolvido no desenvolvimento da estratégia?

# O processo de desenvolvimento da estratégia de RH

Equipado com as respostas a essas perguntas, você pode começar a considerar como executar as etapas necessárias para formular a estratégia de RH resumida no diagrama a seguir.





# Definindo a estratégia de negócios

Caso não tenha uma estratégia de longo prazo, a maioria das organizações tem, pelo menos, um plano de negócios de curto prazo. Quando o pessoal de RH está ativo no nível do conselho como parceiros de negócios, é mais provável que também tenham se envolvido na formulação da estratégia de negócios. Nesse caso, eles já teriam, portanto, a oportunidade de garantir que as questões de pessoas fossem abordadas durante esse processo, tornando a estratégia de RH parte integrante da estratégia de negócios.

Seja qual for o posicionamento da responsabilidade de RH dentro da organização, é importante que essa estratégia esteja alinhada às necessidades do negócio. Isso exige que os profissionais de RH sejam

capazes não apenas de entender a estratégia de negócios, como também de articular suas implicações para a gestão de recursos humanos e suas consequências para a estratégia de RH.





## Ação 1

Liste as políticas de RH da sua organização em relação aos objetivos declarados do plano de negócios. Você consegue identificar alguma lacuna?

### **Análise o contexto**

O pessoal de RH deve entender não apenas as disposições da estratégia de negócios, mas também o contexto em que ela é preparada e implementada. Isso significa apreciar os pontos fortes e fracos da organização, e as ameaças e oportunidades que ela enfrenta. Significa também avaliar as competências essenciais da organização – o que ela faz bem e o que deve continuar fazendo bem – e identificar seus fatores críticos de sucesso; especialmente aqueles relacionados às pessoas.

## Ação 2

Avalie quais informações você tem disponíveis para avaliar as competências de seus funcionários no que diz respeito a:

- Análise de necessidades de treinamento;
- Planos de desenvolvimento;
- Dados de performance;
- Descrições de cargos e funções;
- Feedback da gestão.



Há dados suficientes para fazer uma avaliação precisa? Que outros dados você pode coletar?

### **Identifique as necessidades de negócios**

Esta é a fase crucial. Sua tarefa é identificar as questões de negócios que devem ser abordadas pela estratégia de RH. É necessário ser o mais preciso possível. A estratégia de negócios, por exemplo, pode incluir planos para desenvolvimentos de produtos/mercados. Nesta situação, você precisa descobrir quais são as implicações de recursos em termos de números e habilidades e elaborar planos para satisfazê-los. Ou talvez uma fusão ou aquisição seja proposta. Nesse caso, você pode estar envolvido em um exercício de *due diligence* para avaliar as capacidades de recursos humanos da empresa que pode ser adquirida. Se você esteve ou não envolvido nesta fase, você precisará desenvolver uma estratégia para lidar com as implicações de recursos humanos da fusão, como a racionalização das estruturas de pagamento.

Em algumas circunstâncias, pode haver apenas algumas intenções estratégicas muito gerais expressas pela alta administração, como melhorar o desempenho, produtividade, qualidade ou níveis de serviço ao cliente. Você deve estar preparado para traduzir essa “intenção estratégica” e avaliar como as práticas de RH podem fazer uma contribuição específica e de valor agregado para atingir essas metas amplas.



## Ação 3

Analise cada necessidade de negócios por vez, seja específica ou uma declaração de intenção. Mapeie isso com a lista de práticas de RH existentes. Peça a um grupo de colegas de linha e de RH para avaliar a provável contribuição de cada prática para atender a essa necessidade.

### **Identifique os principais desafios de RH**

As principais questões de RH são aquelas que afetam diretamente o alcance das metas de negócios. Elas podem ser organizadas sob títulos gerais, como “estrutura ou desenvolvimento da organização”, ou podem ser mais específicas, como “a necessidade de desenvolver capital intelectual ou de melhorar a comunicação e as relações hierárquicas”.

### **Desenvolva o quadro estratégico**

O quadro estratégico definirá os principais objetivos estratégicos, as suas interligações e as suas prioridades. As ligações entre eles precisarão ser identificadas para que processos de apoio mútuo possam ser desenvolvidos, por exemplo, processos de gestão de desempenho ou programas de desenvolvimento de recursos humanos. Isso permitirá estabelecer prioridades.



Em alguns casos, as estratégias serão agrupadas. Em outros casos, eles podem ser implementados em sequência com base no fato de que existe apenas uma quantidade limitada de inovação e mudança com a qual uma organização pode lidar a qualquer momento. No entanto, as evidências sugerem que uma abordagem fragmentada para a mudança não é tão eficaz. É importante que as inter-relações e o sequenciamento sejam considerados com cuidado e que nada seja feito sem avaliar suas consequências para outros aspectos do negócio ou da estratégia de RH.

## Ação 4

Com um grupo de RH e colegas de linha, usando os resultados da Ação 3, considere como as práticas se encaixam e que novas práticas podem precisar ser implementadas para dar suporte às prioridades de negócios.

### **Definir estratégias específicas de RH**

Agora você precisa ampliar a estrutura estratégica por declarações das necessidades de negócios que as várias estratégias individuais de RH devem satisfazer. Você deve explicar como eles atenderão às necessidades, os recursos necessários, o programa de implementação (isso envolverá priorização) e seus benefícios em termos de valor agregado. A estratégia pode ser apresentada de forma resumida com material de apoio fornecendo mais detalhes.



# Capacidade de RH e recursos necessários

O próximo passo é avaliar a capacidade do RH de fazer o que tem que ser feito. Isso significa olhar para duas coisas:

**1.** Sujeitar a atual gestão de recursos humanos a um exame minucioso para avaliar os pontos fortes e fracos em relação às demandas que serão feitas a ela. Os pontos fracos podem incluir processos inadequados ou lacunas nas atividades de RH que inibem a capacidade de atingir os objetivos estratégicos.

**2.** Avaliar em que medida a própria função – como está estruturada e as competências dos seus membros – é capaz de responder a novas exigências. Se for necessário fazer acréscimos, deve-se fazer uma análise de custo-benefício para responder à pergunta: qual valor agregado será obtido com esse acréscimo aos recursos de RH?





# Diagnosticar prioridades de RH

Ao formular estratégias de RH, as perguntas-chave são:

- 1. Quais são os principais componentes da estratégia de negócios?*
- 2. Como as estratégias de RH podem apoiar a realização da estratégia de negócios?*
- 3. Quais são os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças que ela enfrenta?*
- 4. Quais são as implicações dos contextos político, econômico, social, tecnológico, legal e ambiental em que a organização opera?*
- 5. Até que ponto a organização está em um ambiente estável, dinâmico ou turbulento e como isso afetará nossas estratégias?*
- 6. Qual é a natureza da cultura corporativa? Isso ajuda ou atrapalha a alcançar os objetivos da organização?*



7. O que precisa ser feito para definir ou redefinir nossos valores em áreas como qualidade, atendimento ao cliente, inovação, trabalho em equipe e responsabilidade da organização para com seus funcionários?

8. O que precisamos fazer para aumentar o comprometimento? Como comunicamos nossas intenções e conquistas aos funcionários e que medidas tomamos para dar-lhes voz — ou seja, obter feedback deles e envolvê-los nos assuntos da organização?

9. Até que ponto precisamos buscar uma estratégia de gerenciamento de alto desempenho ou alto comprometimento e quais seriam as principais características de tal estratégia?

10. Como, em geral, podemos aumentar a capacidade de recursos da organização?

11. Até que ponto as práticas de RH existentes atendem às futuras necessidades de negócios? O que precisa ser feito sobre quaisquer lacunas ou inadequações?



12. À luz dessa análise de lacunas, em quais aspectos específicos da gestão de recursos humanos (processos e práticas) precisamos focar ao formular a estratégia?

13. Como podemos “agrupar” melhor as várias práticas de RH?

14. Como podemos alcançar a coerência no desenvolvimento das diferentes práticas de RH?

15. Como podemos obter a flexibilidade necessária para lidar com a mudança?

16. Que tipo de habilidades e comportamentos precisamos ter agora e no futuro?

17. Os níveis de desempenho são altos o suficiente para atender às demandas por maior lucratividade, maior produtividade, melhor qualidade e melhor atendimento ao cliente?

18. A estrutura e os sistemas da organização serão capazes de lidar com os desafios futuros em sua forma atual?



19. *Estamos fazendo o melhor uso das habilidades e capacidades de nossos funcionários?*

20. *Estamos investindo o suficiente no desenvolvimento dessas habilidades e capacidades?*

21. *Existem restrições potenciais na forma de escassez de habilidades ou problemas de relacionamento com funcionários?*

22. *Nossos custos trabalhistas são muito altos?*

23. *É provável que haja necessidade de redução de tamanho?*

24. *Como devemos envolver as pessoas no desenvolvimento da estratégia?*

25. *Como podemos garantir que os planos estratégicos sejam implementados?*



## **Vejam os dois exemplos:**

### **Exemplo A.**

#### **Fundamentos da estratégia de RH em uma organização sem fins lucrativos**

A estratégia está focada nos seguintes resultados principais:

- Desenvolvimento e melhoria contínua da estratégia de RH, desenvolvimento organizacional em apoio ao plano corporativo, e liderança em gestão de mudança;
- Promoção de um clima positivo nas relações com os colaboradores;
- Uso eficaz dos recursos da equipe;
- Comissionamento de treinamento e desenvolvimento adequados às necessidades do negócio e dos funcionários.





As prioridades de atuação são informadas pelo plano corporativo e pela necessidade de serviços de apoio aos gestores. Elas também são moldadas por um conjunto de valores fundamentais:

- Estender a mão – desenvolver o compromisso de respeitar todos os funcionários;
- Envolver e ouvir – reconhecer as contribuições dos indivíduos;
- Superar a injustiça – incentivar processos justos e justos;
- Reconhecer e nutrir – oferecer oportunidades de desenvolvimento.

### **Exemplo B.**

#### **Componentes centrais da estratégia de RH em um estabelecimento do setor educacional**

- Investir em capital intelectual para garantir o suporte contínuo dos clientes;



- Gerenciar o desempenho para garantir que a performance esteja alinhada com os valores essenciais;
- Projetar trabalhos para garantir que eles se relacionem com todo o negócio, proporcionando um trabalho interessante e estimulante para os indivíduos. Recompensa para gerenciar equipe versus incentivos individuais;
- Criar equilíbrio entre vida profissional e pessoal para garantir que a equipe atinja seu nível ideal de flexibilidade.

Esta organização acredita que todos esses componentes devem ser alinhados, caso contrário, corre-se o risco de se tornar disfuncional.

## **Implementação de estratégias de RH**

Muitas vezes há uma lacuna entre a retórica das estratégias de RH e a realidade do que acontece posteriormente. Esse é um problema, essencialmente, de gerenciamento de mudanças. Todos os envolvidos com a implementação, especialmente os gerentes de linha, precisam ser incluídos em um programa de gerenciamento de mudanças.



## As principais características de um programa como o descrito por Armstrong (2001) são:

- Forte compromisso e liderança visionária do topo;
- Claro entendimento das alavancas de mudança na organização;
- Temperamento e liderança apropriados daqueles que se preocupam com a gestão da mudança;
- Uma organização de aprendizagem que cria um clima de mudança e aprende com os fracassos;
- Participação no planejamento e implementação da mudança pelos mais afetados por ela. O objetivo deve ser levá-los a “se sentirem responsáveis” pela mudança;
- Um sistema de recompensa que incentiva a inovação e reconhece o sucesso na realização da mudança;





- As estratégias de mudança são adaptáveis – a capacidade de responder rapidamente a novas situações e exigências que, inevitavelmente, surgirão, é essencial;
- Evidências e dados concretos sobre a necessidade de mudança, bem como sobre como satisfazê-la;
- Uma ênfase na mudança de comportamento, não na imposição de valores;
- Processos, estrutura e sistemas são desenhados e alinhados para entregar as mudanças necessárias;
- Antecipação de problemas de implementação;
- Campeões ativos e visíveis da mudança;
- Comunicação contínua sobre porque a mudança é essencial e como ela afetará a todos.







# WePeople *Learning*

**Quer saber mais? Fale conosco**

**WePeople - Transforming Business, Culture and People**

**Endereço Matriz:** WTC Business Tower, 17º andar.

Av. das Nações Unidas, 12551 - Brooklin Novo

São Paulo - SP, 04578-903

**Telefones:** (11) 2924-6402 / 2548-1815.

**Filiais:** Curitiba, Buenos Aires, Lisboa e Londres

**Telefones:**

Lisboa: +351 910967127

Buenos Aires: +54 9 11 3133.1234

**E-mail:** [contato@wepeople.com.br](mailto:contato@wepeople.com.br)

**Site:** [www.wepeople.com.br](http://www.wepeople.com.br)

Para ser redirecionado ao nosso Whatsapp **clique aqui**

WePeople nas redes

