



Sua empresa está crescendo ou buscando formas e se preparando para crescer? Se a resposta for positiva, temos certeza que em paralelo deve estar contratando ou se preparando para contratar mais funcionários, certo? Novamente, se sua resposta for sim, você deve concordar conosco que fica muito mais complicado isto sem uma boa **Estratégia de Planejamento de Recursos Humanos**, certo? Então você está no lugar certo e este post está recheado com dicas de **Planejamento de RH** que preparamos para auxiliar sua empresa a se preparar para crescer de forma rápida e acelerada.

Afinal, sabemos que uma das maiores dificuldades enfrentadas no processo do Planejamento e Controle Orçamentário das empresas está relacionada à Projeção de Gastos com Pessoal. Apesar de muito bem equipadas com sistemas de gestão (ERPs), incluindo módulos de folha de pagamento e gestão de pessoas (HRM-Human Resource Management), a maioria das médias empresas continuam utilizando planilhas para auxiliar na elaboração e controle do Orçamento de Gastos com Pessoal, que trazem uma série de complicações e dores de cabeça. **Mas calma que não é disto que vamos falar neste artigo!**

Neste artigo, a ideia é dar um passo atrás. Por isto, separamos uma série de dicas práticas de como melhorar o Planejamento de Recursos Humanos de sua empresa, e claro, gerar impactos diretos nos resultados e que vão influenciar diretamente as próximas rodadas do Orçamento de Gastos com Pessoal (ou Orçamento de RH) de cada departamento. Confira!

O que você vai encontrar neste artigo:

Planejamento de Recursos Humanos nos tempos atuais: é preciso se adequar a nova realidade

#01 - Alinhe os resultados individuais e os resultados do negócio

#02 - Segmente e encontre os papéis chave

#03 - Monitore e identifique tendências

#04 - Avalie a percepção dos funcionários em relação a seus gestores

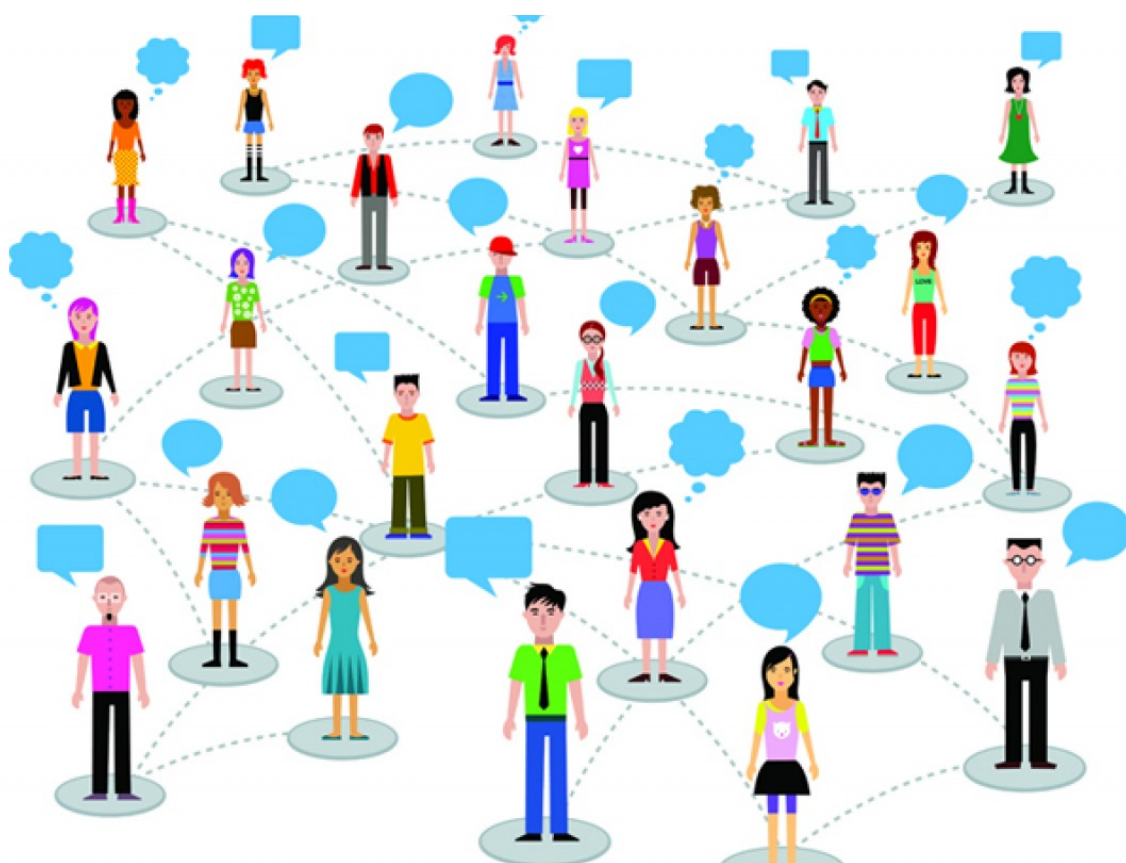
#05 - Planeje olhando para “o que a empresa buscar ser”

#06 - Identifique gaps entre o atual estado da sua força de trabalho e o futuro almejado da sua empresa

#07 - Construa um Planejamento de RH repetível e escalável

#08 - Monitore e reporte quantitativamente e qualitativamente benchmarks e milestones para stakeholders e gerentes

Planejamento de Recursos Humanos nos tempos atuais: é preciso se adequar a nova realidade



Há algum tempo atrás era comum lermos que **os negócios estão se tornando globais**. Isto ficou no passado, pois **hoje os negócios são globais**. Cada vez mais pessoas trabalham remotamente e colaborativamente pelo mundo. As companhias estão abrindo

escritórios em mais locais espalhados pela Terra, abrindo espaço para trabalho em home office e contratando nos mais diversos tipos de comunidades. Além disso, esses eventos estão acontecendo durante um período onde a se compete muito mais para atrair e manter talentos. **E talento é o combustível que move uma empresa!**

E o problema é que, de acordo com uma pesquisa recente do Workday em conjunto com o Human Capital Institute (HCI) envolvendo 400 profissionais sobre o Planejamento de Recursos Humanos, os funcionários estão cada vez mais desengajados e ao mesmo tempo exigindo ambientes de trabalho cada vez mais flexíveis.

Essas razões, juntamente com a necessidade de mitigar os riscos e se adaptar a modelos de negócio variáveis não passam despercebidas pelos Diretores de RH, sendo que a maioria das companhias pesquisadas reconheceram a **necessidade de uma abordagem para o Planejamento de RH de forma mais inteligente e estratégica.**

De acordo com Jenna Filipkowski, diretora de pesquisa no HCI e autora do relatório da pesquisa, a implantação efetiva de uma estratégia de Planejamento da Recursos Humanos permite aos líderes “abordar as habilidades e os gaps de potencialidade além das mudanças demográficas da mão-de-obra, facilitando os planos de crescimento para novos mercados”.

Ainda assim, apenas 44% das companhias pesquisadas responderam que são efetivas em atrelar estratégias de Planejamento de Recursos Humanos com as demais estratégias da empresa como um todo. Além disso, um total de 45% dos entrevistados disseram que estão despreparados para as necessidades dos talentos do futuro.

Mas, como respondeu uma das empresas entrevistadas, há que se começar por algum lugar! É por isto que listamos abaixo as dicas que o HCI recomenda para construir uma estratégia de Planejamento de Recursos Humanos no estado da arte.

#01 – Alinhe os resultados individuais e os resultados do negócio



Para chegar a resultados que façam sentido, é preciso articular processos de Planejamento de Recursos Humanos que suportem e sincronizem os resultados dos talentos e dos negócios.

De acordo com o relatório, o processo de Planejamento de Recursos Humanos deveria fluir por toda a organização, quantas vezes forem necessárias, até atingir o resultado esperado. Entretanto, quando as empresas foram questionadas de quanto em quanto tempo elas revisam o planejamento, mais da metade admitiu que faz isto apenas uma vez por ano. Além disto, 43% das empresas também respondeu que o processo é escalável em toda a organização, ou seja, que depende de vários níveis de aprovação que tornam o processo lento e burocrático.

Claramente, esses números podem melhorar. E para fazer isso é necessário trabalhar com uma forma de Planejamento de RH que possa ser ajustado em tempo real usando informações atualizadas para que os Diretores possam identificar lacunas de habilidades e melhorar a eficiência operacional, garantindo que os resultados virão de acordo com as metas da empresa.

#02 – Segmente e encontre os papéis chave

A segmentação de papéis e responsabilidades pode ser fundamental para determinar como cada posição de trabalho contribui para o atingimento dos resultados e quais papéis são prioridade e quais, talvez, possam não ser assim tão importantes ou até mesmo devam ser descontinuados.

Você por acaso tem executivos de contas demais e engenheiros de menos? Ou muitas pessoas no departamento financeiro e poucas no marketing? Para determinar isso, **gerentes de RH precisam identificar as habilidades chave** na empresa, particularmente aquelas diretamente ligadas à Receita, Custos, Controle, ou Eficiência Operacional.

Por exemplo, em uma economia forte, a empresa quer incrementar a Receita e aumenta as metas de vendas para os executivos de contas. Os gerentes de RH e de contratação precisam então, rapidamente, determinar quanto de suporte os executivos de contas vão precisar a

partir de uma perspectiva de geração de demanda e, a partir disso, fazer as contratações necessárias. Por outro lado, se a economia retrai/oscila e a empresa passa por uma queda de demanda, é interessante diminuir ou parar as contratações para papéis que não são essenciais.

#03 – Monitore e identifique tendências

Monitore continuamente o local de trabalho para identificar tendências que possam afetar os bem estar dos funcionários, bem como os resultados individuais e da empresa como um todo.

Com o crescente desengajamento dos colaboradores, desenvolver programas de engajamento de funcionários para lidar com o risco de retenção se tornou muito importante para companhias que querem atrair e manter bons talentos. Se a sua empresa ainda não faz isso, um bom local pra começar seria analisar a sua base de funcionários.

Além disso, apesar de parecer um pouco controverso, você deve continuar fazendo avaliações de desempenho, mas tenha certeza de que elas são o mais justas possível. Uma maneira de garantir que o processo é justo é “avaliar o avaliador” ou, em muitos casos, fazer uma avaliação dos colaboradores para os líderes (a famosa 360), o que permite então normalizar as notas dos extremos, tanto para baixo quanto para cima.

Bons líderes conseguem verificar quais funcionários estagnaram no trabalho e não trazem mais tanto resultado baseado em dados como o tempo desde a última promoção ou aumento e se, por exemplo, há um local em outro departamento onde esse funcionário vai se sair melhor. Esses dados também podem servir para determinar quais funcionários podem receber uma promoção.

#04 – Avalie a percepção dos funcionários em relação a seus gestores

Esse ponto lembra muito o anterior, principalmente por tratar de um planejamento de retenção de talentos, mas existe uma leve diferença entre eles: olhando os dados de todos funcionários, os líderes conseguem perceber se em algum determinado departamento está tendo algum problema de relacionamento entre os funcionários e seu gestor direto.



Uma vez esse problema identificado, é possível buscar por uma solução que seja muito mais adequada ao tema, como por exemplo, um treinamento das lideranças da área para lidar melhor com a situação.

O boca-a-boca pode gerar ótimos resultados para a empresa caso as coisas estejam saindo bem. Mas pode ser devastador caso as pessoas estejam insatisfeitas. Mantenha-se sempre alerta em relação a este ponto em seu Planejamento de Recursos Humanos!

#05 – Planeje olhando para “o que a empresa buscar ser”

Um segredo para um bom Planejamento de Recursos Humanos é construí-lo detalhadamente, buscando entender como a organização está planejando crescer e como o ambiente de trabalho deverá se tornar nos próximos anos.

Mercados estão em constante evolução. Questões demográficas mudam, novas regiões envelhecem enquanto as mais velhas revivem e as demandas dos consumidores mudam. Para continuar sendo competitivo no mercado, você precisa considerar avanços tanto em tecnologia quanto em normas operacionais. Por exemplo, as novas tecnologias podem ajudar você a identificar número de funcionários necessários para atuar em um novo mercado ou redistribuir o número atual de funcionários com base na demanda do consumidor.

Ter um processo que facilite as trocas de informação entre os muitos líderes de áreas da empresa e o Departamento de Pessoal é fundamental para fazer emergir futuras habilidades

que serão necessárias. E ter a estratégia correta para solucionar essas necessidades pode ajudar muito. O primeiro passo é determinar qual conjunto de habilidades são necessários para ficar a frente de disruptores (baseados em tendência ou tecnologia) no seu mercado atual e novos mercados, assim como para os canais recentemente identificados que irão entregar seu produto ou serviço. O processo também deve abranger a identificação de tendências na forma como a sua mão-de-obra será distribuída e abordar as questões tais como a tendência crescente de ter equipes virtuais vai impactar o espaço de escritórios.

#06 – Identifique gaps entre o atual estado da sua força de trabalho e o futuro almejado da sua empresa

Isso nos leva novamente para o item 4, que ressalta a importância de criar processos e avaliar tanto os funcionários como a gerência. Tendo os dados das pessoas que trabalham na empresa, você pode usa-los para fazer comparações e verificar se a sua mão-de-obra atende e atenderá as necessidades da sua empresa num futuro próximo. Se forem necessários novos conjuntos de habilidades ou treinamentos, você pode criar um plano de ações (5W2H) para resolver para essas questões e garantir que ficará a frente dos seus competidores.

#07 – Construa um Planejamento de RH repetível e escalável

Construir um processo repetível (e replicável) do seu Planejamento de Recursos Humanos é fundamental para contemplar as mudanças organizacionais que acontecerão ou iniciativas de novos talentos que demandam integração com o restante da companhia.

Mudanças acontecem. A colaboração total entre pessoas, dados e tecnologia é a chave para a manutenção de um processo de Planejamento de RH. Como mencionamos no item 1 do post e de acordo com o relatório do HCI, o Planejamento de Recursos Humanos Estratégico deve fluir por toda organização e ser repetido quantas vezes for necessário para atingir o sucesso desejado.

Contudo, apenas 55% das empresas entrevistadas reportaram que revisam seu Planejamento Estratégico de Mão-de-Obra durante o ano base, enquanto 13% disseram que “nunca” revisaram os planos. E mais, 12% disseram que revisam seus planos de dois em dois anos e os 12% restantes, de quatro em quatro anos.

#08 – Monitore e reporte quantitativamente e qualitativamente benchmarks e milestones para stakeholders e gerentes



De acordo com a pesquisa, a falta de capacidades de análise é uma das maiores barreiras para usar os dados para criar um Planejamento de RH que seja utilizado de maneira estratégica e efetiva, o que gera uma forte demanda para softwares de gestão de talentos nas empresas.

E não é de se espantar mesmo: Menos da metade – 45% – dos que participaram da pesquisa responderam que o time responsável pelo Planejamento de RH analisa efetivamente os dados. 71% citaram que utilizar análise preditiva de talentos é um dos maiores desafios, enquanto 66% disseram que a capacidade de acessar dados que abrange o ciclo de vida talento inteira foi um desafio. Também, 55% dos que responderam disseram que amarrar os dados dos talentos com os resultados dos negócios foi difícil e 61% tiveram problemas para integrar dados de outras funções dos negócios.

Portanto, é fundamental que sua empresa passe a utilizar cada vez mais uma **abordagem data driven** para o Planejamento e Gestão de Recursos Humanos, tirando as decisões do campo subjetivo dos “achismos” e utilizando fatos e números para embasá-las.

E se este artigo foi útil a você e sua empresa, por favor, **deixe um comentário abaixo nos contando qual parte chamou mais atenção** ou **como você colocou os conceitos em prática**. Não esqueça também de compartilhar com seus colegas utilizam os botões das redes sociais.

Também publicado em Medium.