



Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico

Human resources's strategic administration: identifying the strategic alignment process

Jansen Maia Del Corso

PUCPR-Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Escola de Negócios, PPAD-Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Rua Imaculada Conceição, 1155, Prado Velho, CEP 80215-901, Curitiba, Paraná, Brasil, del.corso@pucpr.br

Susan Jareck Petraski

PUCPR-Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Escola de Negócios, PPAD-Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, CEP 80215-901, Curitiba, Paraná, Brasil, susan_jareck@yahoo.com.br

Wesley Vieira da Silva

PUCPR-Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PPAD-Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, CEP 80215-901, Curitiba, Paraná, Brasil, wesley.vieira@pucpr.br

Marinês Taffarel

PUCPR-Pontifícia Universidade Católica do Paraná, PPAD-Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, CEP 80215-901, Curitiba, Paraná, Brasil, marinestaffarel@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo relata os resultados de um estudo realizado para verificar como ocorre o processo de alinhamento estratégico na área de recursos humanos em uma empresa da indústria automobilística em cada um dos níveis: estratégia corporativa, estratégia de negócios e estratégia das unidades de apoio; avaliando de que forma os gestores disseminam os objetivos estratégicos às suas equipes e como utilizam sistemas de controle para direcionar os empregados. Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, utilizando como instrumentos de coleta de dados a observação participante e a pesquisa documental. Os resultados da pesquisa apontam para uma visão estratégica disseminada em todos os níveis, desdobrada em objetivos e metas estabelecidos contendo métricas de acompanhamento e controle definidos.

Palavras-chave: Recursos humanos, alinhamento estratégico, balanced scorecard.

Abstract

This paper presents the results of a study focused on identifying how the strategic alignment process happens in an automobile company's human resources area, how the managers disseminate strategic objectives to their teams and how they use systems control to guide their employees. This study used descriptive research through the data collection methods of observation and documentary research. The research's results show a clear strategic vision at all levels and objectives and clearly defined measurement systems.

Keywords: Human resources, strategic alignment, balanced scorecard.

1. Introdução

O ambiente em que as organizações atuam está cada vez mais globalizado e as inovações tecnológicas ocorrem frequentemente. A ocorrência de fusões, aquisições e reestruturações são cada vez mais comuns, assim como a necessidade de adaptar-se rapidamente aos novos contextos de forma a garantir a sustentabilidade organizacional.

Além disso, grande parte das organizações opera com estruturas corporativas com várias unidades de negócios, operando em diversos segmentos industriais, com necessidades distintas entre os clientes, e demanda constante por adequação e capacidade de renovação de produtos e serviços.

Nesse cenário, as organizações precisam desenvolver estratégias capazes de sustentar vantagem competitiva, com modelos de gestão inovadores e recursos estratégicos que possam trazer diferencial perante os concorrentes da indústria. No entanto, não basta somente conceber estratégias inovadoras, é preciso que as mesmas sejam disseminadas e implementadas em todos os níveis da organização, pois somente assim poderão criar valor e garantir a sustentabilidade.

De acordo com Kaplan e Norton (2000) as organizações enfrentam dificuldades no momento de implementar estratégias bem formuladas. Uma das razões é a falta de

utilização de ferramentas de mensuração e controle de ativos intangíveis baseados no conhecimento, como relacionamento com clientes, tecnologia da informação e capacidades e habilidades dos empregados. Outro motivo está relacionado ao fato de que em muitas organizações a estratégia é desenvolvida no topo e implementada por meio de uma cultura centralizada de comando e controle, permitindo que a mudança ocorra somente de maneira incremental e de forma mais lenta.

Observa-se hoje que no ambiente dinâmico e em rápida transformação em que as organizações estão inseridas, a vantagem competitiva deriva muito mais de recursos intangíveis do que investimentos em ativos físicos, e a gestão do capital intelectual é uma competência organizacional que pode trazer diferencial para a organização perante seus concorrentes.

Para Brockbank (1999) a habilidade de uma empresa para competir em um ambiente global crescente se torna dependente de ter as pessoas certas, sistemas de aprendizagem transnacionais e ótimas medidas e incentivos para medir o indivíduo e recompensar a efetividade da empresa.

Diante disso, a administração de recursos humanos das organizações precisa atuar de maneira dinâmica, tendo a capacidade de desenvolver rapidamente as competências necessárias alinhadas com o ambiente no qual a organização está inserida, integrando habilidades organizacionais internas e externas, bem como recursos e competências funcionais.

Nos últimos anos, a área de administração de recursos humanos tem sofrido forte demanda para que atue de forma estratégica e em parceria com as demais áreas da organização. Essa postura foi defendida por Ulrich (1998) e Becker, Huselid e Ulrich (2001), dentre outros, que consideram uma gestão estratégica de Recursos Humanos aquela que está focada na identificação das necessidades das pessoas, com perspectivas de curto e longo prazo, além de transformar essas necessidades em um modelo de gestão de pessoas capaz de conduzir a implementação da estratégia organizacional e integração das capacidades da empresa.

Uma administração estratégica de recursos humanos busca alinhar seus processos com a estratégia da organização, tendo como base as funções clássicas de RH (atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e avaliação) ao desempenho da empresa e dos empregados. Para ser estratégico, deve, assim, contemplar estratégia, estrutura, pessoas, processos e competências em suas ações, o que será melhor desenvolvido à medida em que os papéis esperados sejam apresentados.

Considera-se então que, uma área de RH estratégica deve estar integrada com a estratégia corporativa, considerar os impactos do ambiente organizacional externo, reconhecer o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho, enfatizar a escolha e a tomada de decisões, considerando todos os *stakeholders* e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais.

Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo identificar de que forma ocorre o processo de alinhamento estratégico na área de recursos humanos em uma empresa da indústria automobilística em cada um dos níveis (estratégia corporativa, estratégia de negócios, estratégia das unidades de apoio), avaliando de que forma os gestores disseminam os objetivos estratégicos e como utilizam mecanismos de controle para direcionar suas equipes.

2. Referencial teórico

Esta seção faz um breve resgate do referencial teórico que suporta os conceitos utilizados na pesquisa, bem como aos resultados encontrados. É apresentado o *Balanced Scorecard* – BSC como ferramenta para criar sinergia e alinhamento estratégico na organização, além de outros conceitos necessários ao desenvolvimento do estudo.

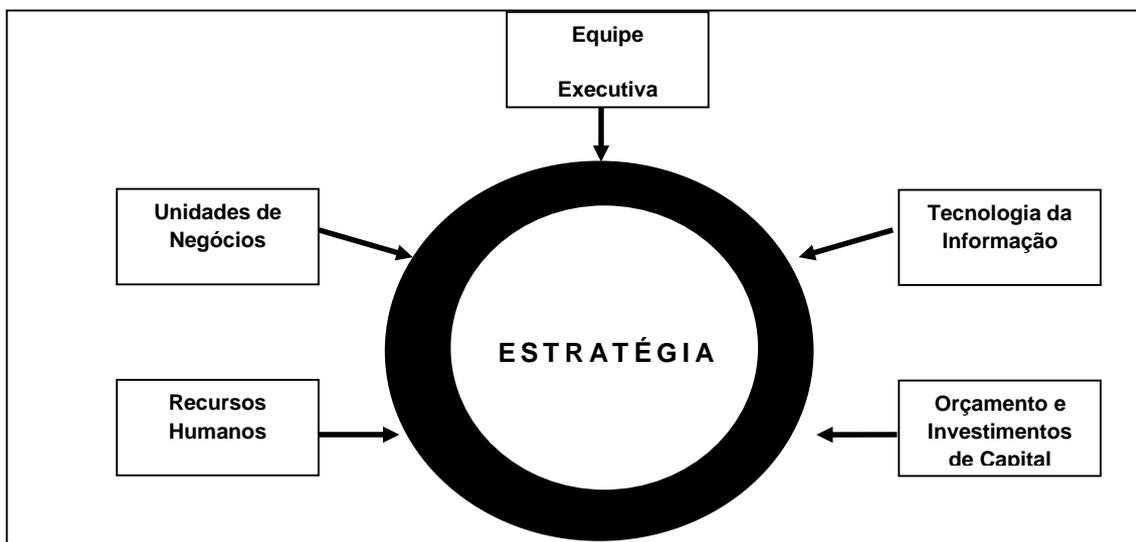
Segundo Hrebiniak (2006) a estratégia é a força motriz por trás dos esforços da execução. É essencial que haja uma integração entre as estratégias corporativas e de negócios, juntamente com os processos que permitem que os responsáveis pelas decisões cheguem a um consenso sobre as estratégias, as metas e métricas de desempenho. A estratégia também exige investimento em capacidades e competências específicas, que farão com que a organização tenha melhor desempenho do que os concorrentes da indústria.

Kaplan e Norton (2000) desenvolveram o *balanced scorecard*, como forma de concentrar todos os recursos organizacionais na estratégia da empresa, construindo um novo sistema gerencial e que apresenta três dimensões distintas:

1. **Estratégia:** o *balanced scorecard* permite que as organizações descrevam e comuniquem a estratégia de maneira compreensível, servindo de base para a ação.
2. **Foco:** com o *balanced scorecard* direcionando as ações, os recursos e atividades da organização ficam alinhados com a estratégia.
3. **Organização:** o *balanced scorecard* fornece lógica e arquitetura para a formação de elos organizacionais entre as unidades de negócio, os serviços compartilhados e os empregados.

Conforme pode ser observado na Figura 1, o *balanced scorecard* permite que as empresas alinhem suas equipes executivas, unidades de negócios, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros à estratégia da organização.

Figura 1 - Alinhando e focalizando os recursos na estratégia.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

Além de capacitarem as organizações a alinharem e focalizarem os recursos de forma estratégica, Kaplan e Norton (2000) sugerem cinco princípios que permitem que a

organização esteja focalizada na estratégia, conforme pode ser observado na Figura 2.



Figura 2 - Princípios da organização focalizada na estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

Utilizando-se destes cinco princípios propostos com Kaplan e Norton (2000) a organização pode utilizar o *balanced scorecard* para (1) descrever e comunicar a estratégia de forma coerente, (2) alinhar os setores, unidades de negócio e departamentos a uma estratégia conectada e integrada, (3) comunicar a estratégia e educar a organização, (4) integrar o gerenciamento tático e o gerenciamento estratégico em um processo ininterrupto e contínuo e (5) mobilizar e orientar os executivos

sobre o processo de mudança. Por meio do modelo de quatro perspectivas do *balanced scorecard* propostas por Kaplan e Norton (2006), as unidades de negócios criam valor para os acionistas por meio de melhores relacionamentos com os clientes, impulsionados pela excelência nos processos internos. Os processos são aprimorados continuamente, mediante o alinhamento de pessoas, sistemas e culturas. O Quadro 1 demonstra as quatro perspectivas propostas.

Quadro 1 - perspectivas do *balanced scorecard*.

Perspectiva financeira	Quais são as expectativas de nossos acionistas em termos de desempenho financeiro?
Perspectiva do cliente	Para atingir nossos objetivos financeiros, como criamos valor para os clientes?
Perspectiva de aprendizado e crescimento	Como alhamos nossos ativos intangíveis – pessoas, sistemas e cultura – para melhorar nossos processos críticos?
Perspectiva dos processos internos	Em quais processos devemos ser excelentes para satisfazer nossos clientes e acionistas?

Fonte: Kaplan e Norton (2000).

O *balanced scorecard* fornece um referencial para que as unidades de negócios descrevam e implementem suas estratégias. No entanto, é necessário que todas as unidades de negócios estejam alinhadas e conectadas umas às outras, seguindo a estratégia corporativa, criando uma arquitetura estratégica.

Segundo Hamel e Prahalad (2005) a arquitetura estratégica não é um plano detalhado. Fazendo uma analogia com a cartografia, os autores sugerem que a arquitetura estratégia é um mapa de alto nível das estradas interestaduais, não um mapa detalhado das ruas da cidade, suficiente para oferecer uma noção geral de direção, mas não os detalhes de cada rua lateral.

Para Hamel e Prahalad (2005) toda empresa precisa de uma arquitetura estratégica. Para construí-la, a alta gerência precisa saber que novos benefícios e funcionalidades serão oferecidos aos clientes, quais serão as competências necessárias para criar esses benefícios e como a interface com o cliente terá que mudar a fim de permitir o acesso ao cliente aos benefícios de forma mais eficaz. Pensando desta forma, uma estratégia corporativa excelente é aquela que consegue alinhar os seus recursos e estratégias de forma a criar sinergia entre as partes. Desta forma, o *balanced*

scorecard deve ser traduzido num conjunto de prioridades que servirá de guia para todos os processos da organização.

Conforme Kaplan e Norton (2006) o processo de alinhamento inicia-se quando a administração corporativa define as propostas de valor para a organização, buscando criar sinergias entre as unidades operacionais, unidades de apoio e os parceiros externos. Depois que a corporação desenvolve sua estratégia, cada unidade de negócios deve elaborar seu planejamento de longo prazo, alinhado com o *scorecard* corporativo. O próximo passo é fazer com que as unidades de apoio e serviços compartilhados, como recursos humanos, tecnologia da informação, finanças e planejamento, desenvolvam seus planos para apoiar as estratégias das unidades de negócios e as prioridades da corporação. As unidades de apoio podem adotar um conjunto sistemático de processos a fim de criar valor por meio do alinhamento. Primeiro, elas alinham suas estratégias com as das unidades de negócio e da corporação, definindo o conjunto de serviços estratégicos a serem oferecidos. O processo começa com a compreensão clara das estratégias corporativas e das unidades de negócios, descritas pelos seus mapas estratégicos e *balanced scorecards*. Em seguida, cada função de apoio determina como pode ajudar as unidades de

negócio e a corporação a alcançar seus objetivos estratégicos. Segundo, as unidades de apoio alinham suas organizações internas, de modo que sejam capazes de executar a estratégia. Para tanto, desenvolvem planos estratégicos que descrevem como adquirirão, desenvolverão e prestarão seus serviços estratégicos às unidades operacionais, os quais passam a ser a base dos mapas estratégicos, dos *balanced scorecards*, das iniciativas estratégicas e dos orçamentos das unidades de apoio.

Finalmente, as unidades de apoio fecham o ciclo, avaliando o desempenho de suas iniciativas funcionais, por meio de técnicas como acordo de níveis de serviços, *feedback* dos clientes internos, avaliações pelos clientes e auditorias internas.

Como forma de avaliar o desempenho, a organização deve estabelecer sistemas de mensuração adequados que permitam identificar relações de causa e efeito nos mapas estratégicos do *balanced scorecard*, descrevendo os caminhos pelos quais as melhorias nas capacidades dos ativos intangíveis se traduzem em efeitos tangíveis para os clientes e para os resultados financeiros.

De acordo com Harrison (2005) o controle estratégico permite que o estrategista em nível corporativo se torne integralmente informado quanto ao progresso em direção à visão e às metas organizacionais, conduzindo os processos e o comportamento dos membros alinhados às metas.

Para Kaplan e Norton (2006) existem dois tipos de *scorecards* utilizados na prática pelas organizações: (1) o *scorecard* dos *stakeholders* ou detentores de interesse e (2) o *scorecard* dos principais indicadores de desempenho (*key performance indicators* – KPI). O *scorecard* dos *stakeholders* define suas metas para os diferentes detentores de interesse e desenvolve um referencial apropriado de indicadores para cada um deles. Já os *scorecards* KPI são encontrados com mais frequência em organizações que implementam a gestão da qualidade total (TQM) e já possuem muitos indicadores para acompanhar os processos e suas respectivas evoluções. Ao migrar para o *balanced scorecard*, as organizações que utilizam os KPI, partem de uma base já construída mediante o enquadramento de muitos indicadores já existentes nas quatro categorias do *balanced scorecard*. Sendo assim, os KPI são mais proveitosos para os departamentos e equipes quando já existe um programa estratégico em nível mais alto. Assim, os indicadores capacitam os indivíduos e equipes a definir o que devem fazer melhor a fim de contribuir para os objetivos de nível mais alto.

3. Metodologia

Esta etapa, a da definição dos métodos é importante na realização de qualquer pesquisa, pois é a que direciona os procedimentos necessários para a coleta e análise dos dados.

Segundo Babbie (2006) o pesquisador precisa determinar o que será observado e analisado, por que e como. O primeiro passo é especificar o que se deseja encontrar. O segundo, é determinar o melhor método para isso.

Esta pesquisa é um estudo de caso de natureza descritiva, tendo como objetivo aprofundar os conhecimentos sobre o tema exposto, estudando e descrevendo conceitos e as formas como os mesmos são postos em prática na organização.

A pesquisa descritiva, segundo Babbie (2006) tem como objetivo estudar e descrever situações e eventos, buscando observar e relatar os fenômenos observados de forma cuidadosa e precisa. Já para Godoi (2006) o estudo de caso descritivo normalmente forma base de dados para futuros trabalhos comparativos e de formulação de teoria, já que não se guia por hipóteses previamente estabelecidas e nem busca a formulação de hipóteses genéricas.

Para Yin (2005) a coleta de dados em um estudo de caso pode ser feita a partir de seis fontes de evidência – documentos, registros em

arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos – que podem ser combinados de diferentes formas.

A empresa analisada faz parte de uma corporação que atua mundialmente, tendo no Brasil uma estrutura corporativa e seis unidades de negócios, sendo três unidades fabris de produção de veículos automotores (comerciais leves), uma unidade fabril de produção de ônibus e caminhões, uma fábrica de motores e uma unidade com foco na prestação de serviços financeiros (financiamentos, seguros, empréstimos).

A pesquisa realizada em 2008, foi desenvolvida uma das unidades de produção de veículos automotores que conta com aproximadamente 3.500 empregados, dois quais 2.900 são operacionais diretos, 300 são operacionais indiretos e 300 realizam atividades administrativas.

Em um primeiro momento, a pesquisa contou com um levantamento bibliográfico das principais publicações sobre o assunto, buscando satisfazer as necessidades de melhor compreensão do tema, bem como apresentar conceitos que possam ser empregados em estudos subsequentes.

A segunda etapa diz respeito ao procedimento de coleta de dados, que foi realizado na área de recursos humanos em uma das unidades de negócios da corporação. Foram realizadas observações participativas, onde o observador é também integrante das equipes operacionais, permitindo ao pesquisador registrar as informações à medida que as mesmas eram vivenciadas. Também foram analisados alguns instrumentos da organização como o mapa estratégico, organogramas, relatórios e indicadores de performance.

A última etapa do estudo diz respeito à análise dos resultados obtidos. Nesta fase, os processos da área de recursos humanos foram elencados, buscando relacionar como cada um deles contribui para o alcance dos objetivos estratégicos, conduzindo o processo de direcionamento estratégico da organização.

4. Apresentação e análise dos dados

A seguir são apresentados os resultados do estudo realizado para verificar de que forma ocorre o processo de alinhamento estratégico na área de recursos humanos de uma empresa da indústria automobilística, assim como a maneira utilizada pelos gestores para condução do processo de disseminação da estratégia e controle dos objetivos.

A empresa apresenta um planejamento estratégico bem estruturado, com definição de visão estratégica disseminada em todos os níveis, bem como objetivos estabelecidos e métricas definidas para acompanhamento e controle.

Foi constatado que a organização utiliza o *balanced scorecard* para promover o alinhamento da sua estratégia corporativa com suas unidades de negócios. Internamente, o *balanced scorecard* é visto como uma metodologia que ajuda a organização a traduzir a visão e a estratégia em ações, guiando a performance e o comportamento para atingir os objetivos estratégicos.

A organização definiu um mapa estratégico, onde os objetivos foram distribuídos nas quatro perspectivas do *balanced scorecard*, considerando-se uma lógica de causa e efeito entre eles.

A partir do mapa estratégico, cada área definiu seus objetivos, através da declaração do que se deve atingir e quais são os processos críticos para o sucesso da estratégia, bem como as métricas que seriam utilizadas na evolução do objetivo. Também foram definidas as metas, com o nível de performance ou taxa de melhoria necessária para a organização, desdobrando-se em projetos de ações-chave necessárias para atingir o objetivo.

A Figura 3 ilustra o mapa estratégico desenhado pela organização.



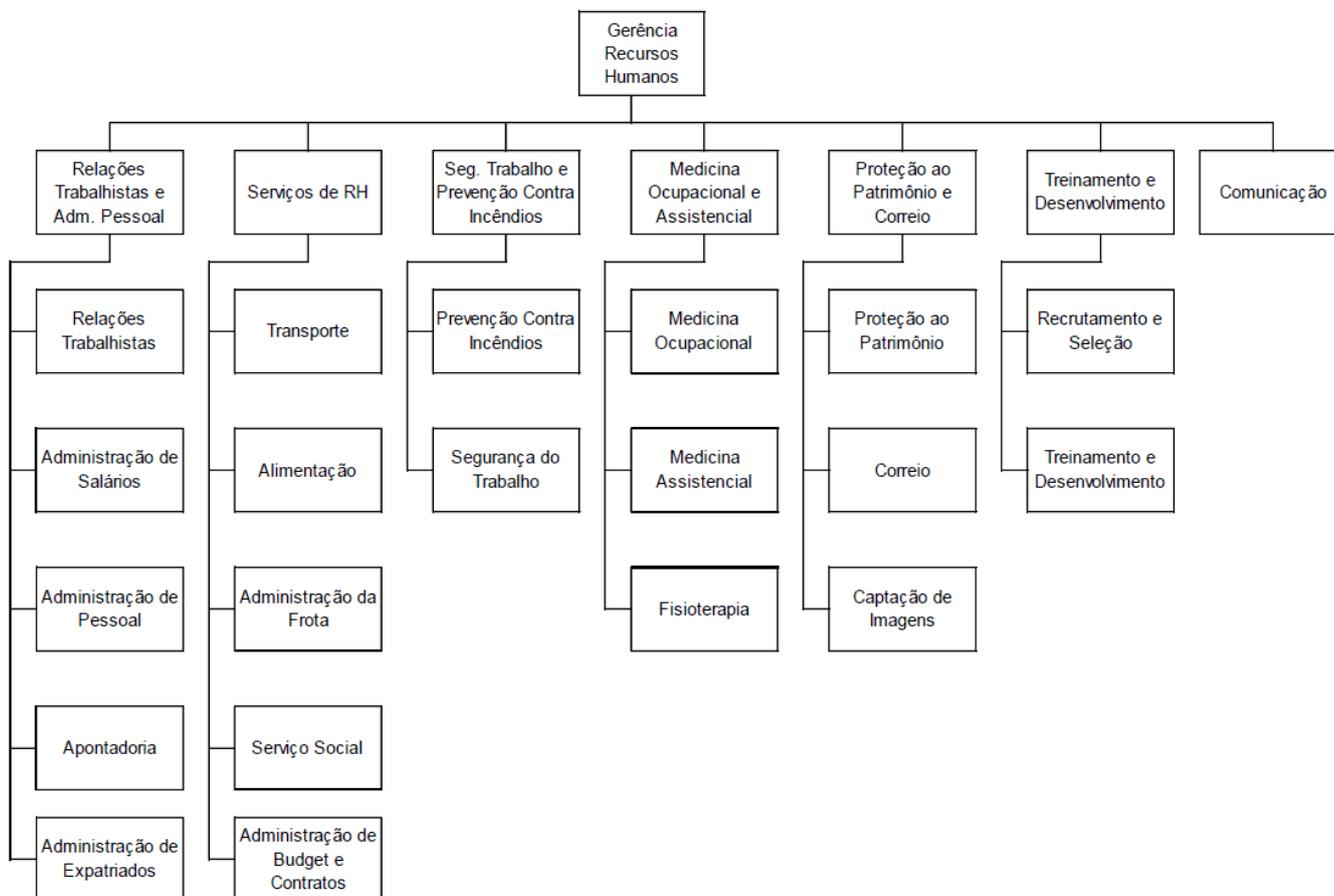
Figura 3 - Mapa estratégico da organização pesquisada

DESAFIOS FINANCEIROS	Crescimento da participação no mercado	Resultados financeiros positivos e sustentáveis	
DESAFIOS DE MERCADO	Satisfazer as expectativas dos clientes		Melhorar a imagem da empresa
DESAFIOS DE PROCESSOS INTERNOS	Desenvolver a organização de concessionários mais direcionada a serviços	Garantir o gerenciamento da inovação com orientação ao cliente Assegurar a gestão eficiente dos lançamentos Eficiência nos processos diretos e indiretos com orientação ao cliente	Criar e gerir uma estratégia de volume de produção robusta para adequar-se à volatilidade da indústria Processos confiáveis entre fornecedores - fábrica
DESAFIOS DE POTENCIAL E CRESCIMENTO	Portfólio de produtos atrativos e inovadores	Cultura de alta performance	Radar de informações

A partir disso, buscou-se verificar de que forma ocorre o alinhamento estratégico na área de recursos humanos. Verificou-se que as ações estão focadas tanto para os objetivos estabelecidos pelo vice-presidente de recursos humanos, que atua em nível corporativo, quanto para o diretor da planta, que atua em nível de unidade de negócios.

Para que fosse realizada a análise do processo de alinhamento estratégico nesta área, primeiramente optou-se por identificar a estrutura organizacional, bem como os processos da área de recursos humanos. A Figura 4 apresenta o organograma com os departamentos da área de recursos humanos, bem como o fluxo de comunicação e subordinação entre os mesmos.

Figura 4 - Organograma dos processos da área de recursos humanos



Fonte: Organização estudada

A seguir, no Quadro 2, são apresentados os subsistemas da área de recursos humanos da organização estudada, bem

como os principais processos identificados em cada uma delas.

Quadro 2 - subsistemas e processos da área de recursos humanos

Subsistema	Processos
Relações Trabalhistas	- Gestão do absenteísmo - Interface com entidades externas (governo e sindicato) - Política disciplinar - Administração do passivo trabalhista
Administração de Salários	- Plano de cargos - Estrutura salarial - Estrutura organizacional - Políticas de promoções / transferências - Controle de <i>headcount</i>
Administração de Pessoal	- Administração da relação contratual (admissões, demissões, férias) - Provedor de informações aos empregados
Apontadoria	- Administração da jornada de trabalho - Provedor de informações estatísticas
Expatriados	- Administração da relação contratual dos empregados estrangeiros
Transporte	- Concessão e administração de benefício (transporte de empregados)
Alimentação	- Administração e controle dos serviços de alimentação (refeitórios internos)
Administração da Frota	- Administração da frota dos veículos de executivos e dos veículos utilizados em serviço pelos empregados
Serviço Social	- Serviços de assistência e orientação social aos empregados e familiares - Desenvolvimento de programas de integração entre empresa e família
Administração de Budget e Contratos	- Administração do budget de recursos humanos - Pagamentos dos serviços comprados (terceirizados) - Fiscalização de contratos - Administração do programa de gerenciamento de idéias
Prevenção Contra Incêndio	- Inspeções nas instalações físicas da empresa (hidrantes, sensores de incêndio, alarmes) - Atuação em casos de acidentes com empregados e incidentes nas instalações físicas
Segurança do Trabalho	- Garantia de condições seguras de trabalho através de treinamentos, fiscalizações, avaliações - Cumprimento da legislação (SESMT, CIPA, PPRA)
Medicina Ocupacional	- Avaliação das condições de trabalho dos empregados - Gestão dos processos de afastamento e retorno (previdência social) - Cumprimento da legislação (ASO's, PCMSO)
Medicina Assistencial	- Concessão de benefício (plano médico) - Serviços de medicina assistencial (ambulatório médico)
Fisioterapia	- Condições ergonômicas dos postos de trabalho - Programa de ginástica laboral - Acompanhamento de empregados com restrições médicas
Proteção ao Patrimônio	- Responsável pela integridade do patrimônio físico - Contribui para o cumprimento dos procedimentos internos
Correio	- Distribuição interna de correspondências e documentos - Encaminhamento de correspondências aos Correios (ECT)
Captação de Imagens	- Identificações funcionais dos empregados
Recrutamento e Seleção	- Suporte nos processos de recrutamento e seleção (terceirizado) - Procedimentos documentais para admissão de empregados
Treinamento e Desenvolvimento	- Levantamento das necessidades de treinamento - Gestão de desempenho - Plano de sucessão - Pesquisa de clima organizacional
Comunicação	- Dissemina as informações interna e externamente - Promove eventos comemorativos

Fonte: Organização estudada

Na sequência, são descritos cada um dos subsistemas, seus principais processos e como contribuem para a estratégia corporativa da organização.

1. Relações Trabalhistas: contribui para a garantia da disponibilidade da mão-de-obra, fazendo gestão do absenteísmo e implantando ações para conscientização e motivação dos empregados. Também é responsável pelo estabelecimento de um bom relacionamento com entidades externas, como governo e sindicato, contribuindo para melhoria da imagem da empresa.

2. Administração de Salários: procura manter o equilíbrio salarial interno e externo, remunerando as pessoas de acordo com a contribuição de suas atividades para a organização. No

processo de administração da estrutura organizacional, estabelece as relações de subordinação e cooperação entre indivíduos e áreas. Além disso, efetua o controle do *headcount* da organização, disponibilizando a quantidade de mão-de-obra necessária de acordo com os planejamentos previamente estabelecidos pelas áreas de Engenharia e Finanças.

3. Administração de Pessoal: contribui à medida que presta serviços aos empregados, disponibilizando documentos e informações solicitadas pelos mesmos. Além disso, administra a relação contratual entre as partes, zelando pelo cumprimento das exigências legais (carteira de trabalho, rotinas de férias, ausências legais permitidas).

4. Apontadoria: gerencia o sistema de informação responsável pelo controle de frequência dos empregados, efetuando



programações e parametrizações para pagamento de salários e horas adicionais de trabalho. Calcula e apura os índices de absenteísmo dos empregados, além de disponibilizar informações estatísticas para outros relatórios.

5. Administração de Expatriados: administra a relação contratual dos empregados estrangeiros, bem como dá suporte aos demais assuntos correlacionados com a permanência do mesmo e de seus familiares no país (residência, educação dos filhos).

6. Transporte: responsável pela concessão do benefício de transporte de empregados, desenvolvendo as rotinas para cadastro de empregados e gestão dos roteiros das linhas de transporte.

7. Alimentação: administra o fornecimento dos serviços contratados de alimentação para os empregados (refeitórios internos), bem como os demais serviços de fornecimento de lanches em eventos internos.

8. Administração da Frota: administra os veículos disponibilizados aos empregados em serviço e aos executivos, providenciando os documentos pertinentes ao licenciamento de veículos, revisões de veículos nas redes concessionárias, bem como controle de multas.

9. Serviço Social: presta serviços de assistência e orientação aos empregados e familiares nos assuntos relacionados ao trabalho e questões sociais. Além disso, desenvolve programas para integração entre os familiares e a empresa, como visitas e eventos comemorativos.

10. Administração de Budget e Contratos: contribui para resultados financeiros sustentáveis, efetuando gestão dos contratos e dos pagamentos dos serviços prestados, bem como buscando otimização constante dos recursos. Contribui ainda para o desenvolvimento de uma cultura de alta performance, através do programa de gerenciamento de ideias, premiando e reconhecendo ideias inovadoras e criativas.

11. Prevenção Contra Incêndio: fiscaliza as instalações físicas da empresa, buscando eliminar condições que possam trazer risco aos empregados. Assegura o cumprimento dos requisitos estabelecidos pela companhia seguradora.

12. Segurança do Trabalho: assegura a segurança das condições de trabalho aos empregados, através do fornecimento de equipamentos de proteção, treinamentos e campanhas. Além disso, garante o cumprimento da legislação, promovendo reuniões da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e efetuando prevenção de riscos ambientais (PPRA).

13. Medicina Ocupacional: contribui para a saúde física e mental dos empregados, avaliando a relação entre suas condições físicas e as funções executadas. Administra e acompanha os processos de encaminhamento e retorno dos empregados à Previdência Social. Além disso, garante o cumprimento da legislação com o desenvolvimento do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e a realização dos exames médicos de saúde ocupacional (admissionais, demissionais, periódicos e de retorno ao trabalho).

14. Medicina Assistencial: responsável pelo fornecimento dos serviços do plano médico aos empregados e seus familiares. Além disso, presta atendimentos médicos no ambulatório interno aos empregados, promovendo programas para melhoria das condições de saúde (programas antitabagismo, realização de *checkup*).

15. Fisioterapia: avalia as condições ergonômicas dos postos de trabalho, sugerindo melhorias nas instalações e equipamentos. Desenvolve as atividades pertinentes ao programa de ginástica

laboral, além de treinamentos para conscientização dos empregados. Avalia e acompanha os processos de retorno ao trabalho para verificação de eventuais limitações, promovendo um processo gradativo de reabilitação.

16. Proteção ao Patrimônio: executa atividades para assegurar a integridade do patrimônio da organização, através do controle de entrada e saída de pessoas e veículos nas portarias de acesso e fiscalizações internas.

17. Correio: distribui os documentos e correspondências endereçadas aos empregados, além de encaminhar e receber os documentos externos da Empresa de Correios e Telégrafos (ECT).

18. Captação de Imagens: confecciona as identificações funcionais (crachás) dos empregados, além de disponibilizar as fotografias para outros documentos.

20. Recrutamento e Seleção: contribui quando define os requisitos e critérios para seleção de novos empregados, utilizando processos que permitem identificar e selecionar candidatos com características que auxiliarão no cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, como criatividade e trabalho em equipe.

21. Treinamento e Desenvolvimento: o mesmo ocorre quando são levantadas as necessidades de treinamento: a área de treinamento e desenvolvimento atua em parceria com as áreas clientes, provendo os treinamentos identificados pelas áreas e que objetivam o aperfeiçoamento e renovação dos processos internos. A gestão do desempenho tem foco no desenvolvimento das competências que trarão resultados para os objetivos organizacionais. O plano de sucessão tem como objetivo identificar e preparar talentos que possuam as competências desejadas pela organização. Por fim, a pesquisa de clima organizacional permite visualizar a satisfação dos empregados quanto ao ambiente de trabalho, sendo subsídio para implantação de ações para promover a motivação dos mesmos.

22. Comunicação: desenvolve os processos internos e externos de comunicação, adicionando valor ao desafio de potencial e crescimento – radar de informações. Desenvolve programas e campanhas comemorativas internas e externas.

Após a identificação dos processos e da contribuição de cada um deles para a estratégia da organização, a próxima etapa diz respeito ao processo de disseminação da estratégia entre os empregados da área de recursos humanos, bem como o controle e acompanhamento dos objetivos estabelecidos.

O processo de disseminação da estratégia ocorre de forma frequente na organização. A comunicação inicial acontece à medida que os executivos precisam estabelecer seus objetivos e metas através do programa denominado MbO (*Management by Objectives*). Neste programa, os executivos dão suas contribuições pessoais necessárias para atingir as contribuições das áreas. O processo de disseminação aos empregados ocorre de forma participativa, com a realização de reuniões, onde as equipes são convidadas a darem sugestões de como seus subsistemas podem contribuir para desafios estabelecidos no mapa estratégico. Desta forma todos tomam conhecimento dos desafios propostos pela organização e sugerem projetos e ações que tenham impacto positivo nos objetivos estratégicos. Por fim, o gestor seleciona algumas das contribuições recebidas e estabelece como os objetivos específicos que irão contribuir para atingir a estratégia.

O acompanhamento e controle dos objetivos é feito por meio de *Key Performance Indicators* (KPI). A responsabilidade pelo acompanhamento e atualização dos resultados, bem como pela implantação de ações-chave necessárias para atingir o objetivo é dos colaboradores que desenvolvem suas atividades naquele

determinado subsistema. A área de recursos humanos possui 22 indicadores chave de performance (ver Quadro 3), distribuídos em 11 categorias, que possuem foco em pessoas, processos e custos. Os resultados são apurados mensalmente, demonstrando-se também o resultado acumulado do ano até aquela data e projeção anual para fechamento, considerando-se os meses já realizados. O acompanhamento e controle dos resultados é feito por meio da realização de reuniões, onde cada responsável deve apresentar seus resultados, bem como o respectivo plano de ação para alcance do objetivo, no caso deste estar fora da meta estabelecida.

O controle dos objetivos estratégicos também é feito por meio de políticas de remuneração variável. No caso dos executivos, o programa denominado MbO está diretamente relacionado com o pagamento do bônus anual. Tanto os objetivos cadastrados quanto os resultados são validados pelo superior imediato.

Para atingir o valor máximo, o executivo deverá atingir todos os seus objetivos anteriormente estabelecidos.

No caso dos demais empregados da área de recursos humanos, a política de remuneração variável que está vinculada aos objetivos é o Programa de Participação nos Resultados (PPR). O valor total do PPR está dividido em três partes, sendo 50% referente aos objetivos globais da organização, 30% referente aos objetivos departamentais e 20% referente ao objetivo individual (assiduidade). No início de cada ano são escolhidos dois objetivos departamentais para a área de recursos humanos que irão compor essa parcela do PPR dos colaboradores desta área. A mesma metodologia é utilizada para as demais áreas da empresa, conseguindo-se então o envolvimento de todos os colaboradores.

Os indicadores chave de performance estabelecidos para a área de recursos humanos podem ser observados no Quadro 3.

Quadro 3 - KPI da área de recursos humanos

	Categoria	Objetivo	Descrição	Abrangência	Subsistema Responsável
1	Labor Cost	Labor Cost – in R\$ Million	Custos incorridos com mão-de-obra, incluindo salários, encargos e horas adicionais.	Unidade de negócios	Administração de Salários
2	Total HR Cost	Total HR Cost (Labor + Overhead) – in R\$ Million	Custos de mão-de-obra, encargos e horas adicionais, além dos demais custos dos serviços (item 4).	Recursos Humanos	Administração de Budget e Contratos
3	Overtime Hours	Overtime Hours - HR	Custos incorridos realização de horas adicionais	Recursos Humanos	Apontadoria
4	Others Overhead Costs	Bus Costs Food Costs Medical Plan Costs Purchased Services Costs	Custos incorridos com os pagamentos referentes à prestação dos serviços de transporte, alimentação, plano médico e demais serviços terceirizados de RH (vigilância, serviços, médicos do ambulatório, serviços administrativos).	Recursos Humanos	Administração de Budget e Contratos
5	Labor Lawsuit	Labor Lawsuit (Employee + Thrid Party)	Número de processos trabalhistas recebidos de empregados e terceiros.	Unidade de Negócios	Relações Trabalhistas
6	Accidents	Accidents – Frequency Rate Accidents – Severy Rate	Taxa de frequência e taxa de gravidade (dias de afastamento) dos acidentes de trabalho	Unidade de Negócios	Segurança do Trabalho
7	General Absenteeism	Absenteeism – Direct Labor Absenteeism – Indirect Labor Absenteeism - Direct Labor + Indirect Labor	Índice de absentéismo dos empregados diretos e indiretos	Unidade de Negócios	Apontadoria
	Labor (Spoppages) Absenteeism	Strikes, Stoppages, Mass and Local Assemblies	Horas perdidas com greves, paralisações e assembleias	Unidade de Negócios	Relações Trabalhistas
9	Headcount	Headcount – Direct Hourly Headcount – Indirect Hourly Headcount – Salaried Headcount - Executive	Número de empregados diretos, indiretos, administrativos e executivos.	Unidade de Negócios	Administração de Salários
10	Headcount HR	Headcount – Indirect Labor (W/O Senai) Headcount Salaried+Exec.	Número de empregados indiretos, mensalistas e executivos (sem aprendizes).	Recursos Humanos	Administração de Salários
11	Ideas Management	Ideas Management – Quantity of Ideas Ideas Management – Saving R\$/mils	Quantidade de ideias cadastrado e <i>saving</i> gerado	Unidade de Negócios	Administração de Budget e Contratos

5. Conclusão

A realização deste estudo possibilitou conhecer como ocorre o processo de alinhamento estratégico na área de recursos humanos de uma empresa da indústria automobilística. O objetivo proposto no estudo foi alcançado, à medida que possibilitou identificar e analisar os processos internos da área de recursos humanos e a maneira que cada um deles contribuiu para a estratégia global.

O primeiro aspecto observado na organização estudada é quanto à utilização do modelo sugerido por Kaplan e Norton, que está amplamente aplicado na empresa. Levando-se em consideração o foco de sustentabilidade da organização no longo prazo, foram selecionados os desafios em cada uma das perspectivas: financeiras, de mercado, de processos internos e de potencial e crescimento.



Uma vez definidos os desafios em cada uma das perspectivas, foram definidos os objetivos estratégicos, os indicadores de resultado e seus respectivos planos de ação. Desta forma foi possível estabelecer a relação de causa e efeito proposta pelo *balanced scorecard*, demonstrando que os objetivos traduzem uma estratégia integrada e de visão global.

Foi observado ainda, que o processo de disseminação da estratégia corporativa e da estratégia da unidade de negócios ocorre de maneira planejada, com a realização de reuniões para que a equipe possa sugerir ações de contribuição alinhadas com o mapa estratégico.

Uma contribuição importante deste estudo para os líderes de empresa, se dá na direção estratégica do sistema de Recursos Humanos, e mais especificamente, quanto ao sistema de acompanhamento e controle dos resultados por meio da realização de reuniões, onde cada responsável deve apresentar seus resultados, bem como o respectivo plano de ação para alcance do objetivo, no caso deste estar fora da meta estabelecida. O acompanhamento e controle dos objetivos é feito por meio de *Key Performance Indicators* (KPI) – ver Quadro 3. O acompanhamento e a atualização dos resultados, bem como a implantação de ações-chave necessárias para atingir o objetivo é responsabilidade dos colaboradores que desenvolvem suas atividades naquele determinado subsistema.

Por fim, o ciclo de estudo é encerrado nesta organização com a análise do sistema de controle utilizado. O mesmo é feito de maneira sistemática, com acompanhamento periódico por meio da realização de reuniões. Um aspecto estratégico positivo é quanto ao envolvimento das pessoas, pois uma vez sendo elas responsáveis pelos indicadores, a tendência é que tenham maior comprometimento com os objetivos da organização, unindo o ciclo de inteligência estratégica: diretriz - ação - controle - diretriz. O comprometimento dos colaboradores também é aumentado à medida que são estabelecidas políticas de remuneração variável vinculadas aos objetivos.

Sendo assim, observou-se que o processo de alinhamento estratégico ocorre de forma clara e sistematizada na organização pesquisada, onde os colaboradores lotados na área de recursos humanos são convidados a contribuir para formulação dos objetivos.

Foi possível visualizar que existe relação entre os conceitos teóricos que fundamentam o estudo e as práticas adotadas na organização, visto que a utilização do modelo proposto por Kaplan e Norton possibilita a integração entre as estratégias e as práticas. Além disso, o modelo teórico proposto indica para a possibilidade de aprimoramento dos processos, promovendo o alinhamento de pessoas, sistemas e comportamentos.

Como contribuição aos demais gestores, o estudo possibilita identificar e analisar os processos internos de suas áreas, tendo como exemplo a pesquisa realizada na área de recursos humanos e a maneira que cada um dos processos pode contribuir para a estratégia global da organização, bem como de que forma as estratégias de nível corporativo podem ser desdobradas em objetivos e estratégias no nível funcional; de que maneira os gestores podem operacionalizar os objetivos estratégicos nos processos de recursos humanos; e como os gestores podem utilizar mecanismos integrados de comunicação, estabelecimento de metas e incentivos ou recompensas para direcionar suas equipes.

Embora os resultados do estudo não permitam uma generalização sobre o tema estudado para outras empresas, apontam para resultados efetivos quanto à utilização da metodologia *balanced scorecard* para alinhamento dos processos à estratégia corporativa, de acordo com o modelo proposto por Kaplan e Norton. Trata-se, portanto, de um

direcional para viabilizar a implantação do modelo em outras organizações.

Como recomendação, acredita-se que uma pesquisa exploratória poderia ser realizada com o objetivo de melhor relacionar os processos identificados na organização e suas respectivas contribuições aos desafios propostos no mapa estratégico.

Para uma futura pesquisa, seria aconselhável pesquisar a organização como um todo para identificar se o processo de alinhamento ocorre da mesma forma em todas as áreas da organização e se existem práticas adicionais nas demais áreas e que podem ser incorporadas também à área de recursos humanos.

Aprimoramento de processos, alinhamento de pessoas, sistemas e culturas.

Referências

- Babbie, E. R. (2006). *The practice of social research*. 11. ed. Califórnia: Wadsworth.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.
- Godoi, C. K., Bandeira-De-Melo, R. & Silva, A. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã* (23.ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Harrison, J. S. (2005). *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman.
- Hrebiniak, L. G. (2006). *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Porto Alegre: Bookman.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ulrich, D. (1998). *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Yin, R. (2005). *Estudo de caso. Planejamento e Métodos* (3.ª Ed.). Porto Alegre: Bookman.

Processo do artigo

Submetido: 30 Junho 2012

Aceite: 11 janeiro 2013