

# **O sistema de informações estratégicas de Recursos Humanos e sua relação com os objetivos estratégicos do negócio: o caso de uma indústria do setor petrolífero**

**VANUSA ANDRADE BARANKIEVICZ**  
Pontifícia Universidade Católica do Paraná  
vanusa.gestaorh@yahoo.com.br

## **O sistema de informações estratégicas de Recursos Humanos e sua relação com os objetivos estratégicos do negócio: o caso de uma indústria do setor petrolífero**

### **Introdução**

O papel estratégico da área de gestão de recursos humanos, o valor agregado das pessoas e a importância do alinhamento com as estratégias da organização tende a assumir posição de destaque nas discussões sobre competitividade, lucratividade e obtenção de resultados. No contexto dinâmico e de mudanças significativas em diversos setores da economia, a discussão do real papel estratégico da área de gestão dos recursos humanos, do valor agregado das pessoas e da importância de tê-las alinhadas às estratégias da organização entrou e permanece na agenda da alta liderança. Esta perspectiva estratégica teve marco no início dos anos 80, quando a gestão dos recursos humanos passou a ser discutida com profundidade na área acadêmica e a ocupar espaço na pauta executiva para discussão dos processos e práticas que ajudariam a organização a elevar seus resultados contemplando o tema gestão de pessoas. A agenda passou a contemplar assuntos direcionados aos processos, às políticas e iniciativas da área de recursos humanos e de que forma a área poderia contribuir e ser um dos pilares estratégicos da organização.

Dada à relevância do assunto, investigar a contribuição da área de recursos humanos para os resultados da organização é o ponto de partida deste artigo, que tem como objetivo investigar e analisar os indicadores estratégicos eleitos para a área de recursos humanos em uma indústria multinacional global de origem norueguesa fornecedora de equipamentos para a extração de petróleo para a Petrobrás. O design de pesquisa deste estudo de caso denominado *Beta* adotou a perspectiva longitudinal e analisou os indicadores de recursos humanos e suas relações com os objetivos estratégicos: 1) objetivo estratégico global da área de recursos humanos (ARH): Ser o empregador preferido; Objetivo estratégico local da ARH: ser uma das 150 melhores empresas para se trabalhar em 2017; Objetivo estratégico global do negócio: ser o parceiro preferido para os clientes chaves; Objetivo estratégico local do negócio: Gerenciar o crescimento com habilidade e capacidade de execução.

A literatura constantemente faz críticas que a ARH não está alinhada ao negócio e de acordo com Kaplan e Norton (2006), a chave para o equilíbrio entre a ARH, pessoas e sistemas integrados de gestão reside no alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e as políticas, práticas e processo da ARH em prol do desenvolvimento e alinhamento das pessoas em busca do atingimento dos objetivos estratégicos e quanto mais próximo este alinhamento estiver do equilíbrio, maiores serão as condições de concretização da estratégia. Nesta linha, organização como um todo estará direcionada para melhor aproveitar as oportunidades e enfrentar os riscos, tanto do ambiente interno como externo, por meio da correta canalização dos recursos financeiros, de infraestrutura e mobilização das pessoas que pensam e executam os processos.

O presente artigo explorou o alinhamento da escolha dos objetivos estratégicos da ARH com os objetivos estabelecidos globalmente tanto para a própria ARH quanto para o negócio. Os objetivos da ARH fazem parte de um programa interno implantado durante a modelagem do planejamento estratégico local intitulado “Hora da Virada”, onde sete grandes áreas são monitoradas com indicadores específicos a fim de garantir o objetivo estratégico do negócio e da ARH, ambos da localidade Brasil. Os dados coletados e analisados referem-se os anos de 2011 e 2012.

### **1. Problema de Pesquisa e Objetivo**

Na medida em que a área de recursos humanos passou a ser considerada estratégica e agregadora de diferencial competitivo dentro das organizações, cresceu o interesse na forma de mensurar e constatar a influência nos resultados dos negócios. A mensuração dos

resultados na área, na grande maioria das vezes, esteve relacionada às atividades funcionais, como número de pessoas admitidas, índice de rotatividade, hora homem/treinado, absenteísmo, entre outras. Nos últimos anos, um crescente número de estudos e pesquisas tem abordado este tema na tentativa de ampliar o campo de análise e inferir correlações entre e as práticas adotadas pela ARH e os resultados e objetivos estratégicos da organização. Diversos pesquisadores (ALBUQUERQUE, 1999; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; ULRICH, 1998; ULRICH, 2000, ANTHONY; KACMAR; PERRAWÉ, 2002; LAWLER, 2005; BRATTON; GOLD, 2007) têm se dedicado na tarefa de compreender como a ARH pode desempenhar papel ativo e significativo, que agregue mais efetividade para a área e valor para às organizações.

O discurso de que a área de recursos humanos precisa ser estratégica, entender do negócio, contribuir para a execução da estratégia organizacional e apresentar resultados é um fato. Na literatura é possível encontrar inúmeros trabalhos sobre este tema, e a pauta, quase que sempre é: o que a área de recursos humanos precisa fazer para sair do discurso, partir para a ação, demonstrar resultados e ser reconhecido por eles?

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), as equipes de recursos humanos têm consciência do valor estratégico que é atribuído à área e tem trabalhado para reverter a imagem de ser uma simples área meio e de apoio. Já os CEOs (Chief Executive Officers) e gerentes de linha se mostram céticos quanto à atuação e a contribuição da área, principalmente em se tratando da contribuição estratégica e da influência nos resultados. Segundo os autores, estes CEOs e gerentes discursam que a área de recursos humanos é importante, mas não conseguem enxergar e compreender como converter esta visão em realidade. Uma das causas apontadas para este descrédito é a dificuldade de medir a influência que a área de recursos humanos tem sobre o desempenho organizacional e sobre a implementação e execução da estratégia.

Sammartino (1995) analisou as influências das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho da área industrial de uma organização do seguimento eletrônico e constatou que os bons resultados foram fruto de grandes mudanças na organização do trabalho e na utilização de práticas não tradicionais de gestão de recursos humanos. O fato curioso encontrado nesta pesquisa foi que as mudanças foram desenvolvidas e implementadas por gestores da área industrial, sem a participação direta da ARH.

Dos diversos estudos direcionados a avaliar a atuação estratégica da área de recursos humanos, a maioria parece concordar que os recursos humanos são os maiores ativos estratégicos, e que as organizações precisam mobilizá-los em prol das estratégias e objetivos do negócio de forma sistemática (LACOMBE; TONELLI, 2000; FERNANDES, 2002, 2004, 2013; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004; SKAATES; SPPÃNES, 2005; SMILANSKY, 1997; CÉSAR; BIDO; SAAD, 2006; CÉSAR et al, 2006; TANURE, EVANS, CANÇADO, 2010). Estes estudos salientam que as percepções da importância e da contribuição da área de recursos humanos para o sucesso da organização devem ser traduzidas em políticas e práticas, e ainda, que estas políticas e práticas devem estar alinhadas à estratégia e serem passíveis de mensuração via indicadores.

Com base nas conjecturas da literatura apontadas nos parágrafos anteriores, o objetivo deste trabalho foi identificar, estudar e analisar o sistema de informações da ARH da empresa Beta e a relação e alinhamento deste sistema de indicadores com os objetivos do negócio e da ARH, tanto local como global desenhados e eleitos no processo de planejamento estratégico realizado para 05 anos (2011/2017). Os dados analisados referem-se aos anos de 2011 e 2012.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Estratégia e a área de recursos humanos**

A descrença da efetividade do trabalho prestado pela área de RH, mesmo diante de afirmações que a área vem ganhando espaço dentro das organizações, levou Guest (2001) a conduzir um estudo para identificar as razões da descrença no desempenho da área de RH segundo as percepções dos executivos. O estudo observou que: a) Os dirigentes e executivos não demonstraram conhecimento do crescente número de pesquisas e estudos que tratam do vínculo entre as práticas da área de RH e os resultados organizacionais. No entanto, estes mesmos executivos creem que a boa gestão dos recursos humanos pode elevar o desempenho dos negócios; b) Quando há a necessidade de decidir sobre a implementação de novas políticas relacionadas à gestão de RH, os dirigentes tendem a confiar mais na atuação dos gerentes de linha que nos profissionais de RH. Acreditam que os gerentes de linha são mais objetivos e assertivos; c) Os executivos entrevistados acreditavam que seus profissionais de RH estavam alheios ao negócio e que a área contava com poucos profissionais de boa qualificação; d) Dentre as críticas e queixas, foram pontuadas reclamações sobre o relacionamento da área de RH com as demais áreas da organização. Segundo os executivos, os profissionais atuam isoladamente, e este ponto pode ser atribuído à sua postura burocrática, também apontada e criticada na pesquisa; e e) Não há a percepção do valor agregado pelas atividades prestadas pela área de RH (GUEST, 2001).

As ações estratégicas da área de recursos humanos dentro do contexto competitivo devem ser desdobradas da estratégia da organização e consistem num processo de tomada de decisão baseada na comparação entre os recursos humanos existentes e necessários para o futuro, as competências atuais e a previsão das necessidades futuras com base nas estratégias pretendidas. São as competências e o talento das pessoas que transformam recursos em novas tecnologias, processos inovadores em melhoria no desempenho.

Neste sentido, as práticas e políticas tradicionais de recursos humanos têm sido constantemente questionadas e revisadas, com o objetivo de se readequar a um sistema consistente, onde as atividades e os profissionais aos poucos remodelam a posição de burocratas internos e assumem posições estratégicas. Juntamente com essas mudanças, os resultados das ações da área de recursos humanos deixam de ser mensurados e analisados individualmente, e passam a ser somadas aos resultados da organização em forma de retroalimentação, onde as estratégias da organização influenciam e também são influenciadas pelas estratégias da área de recursos humanos (SAMMARTINO, 2002).

### **2.2. Gestão estratégica da área de Recursos Humanos**

Estratégia certamente tem sido um dos temas mais pesquisados e discutidos no estudo das organizações e mesmo com o grande volume de estudos sobre o assunto, ainda não há definição universalmente aceita do que seja estratégia. Muitas organizações elaboram suas estratégias baseadas primordialmente na combinação de recursos e oportunidades de mercado. Estas oportunidades, na maioria das vezes, exigem melhor análise da posição em relação aos recursos que são ou serão utilizados. A partir dessa análise a empresa propõe opções estratégicas a serem seguidas, implementadas e disseminadas. A teoria da visão baseada nos recursos (VBR) trabalha nesta linha e é considerada uma das principais referências existentes na literatura que melhor atende o modelo de compreensão da estratégia. O modelo teórico descreve e avalia a relação entre recursos que constituem os atributos específicos da firma para a obtenção de vantagem competitiva. Especifica ainda as condições sob as quais os recursos internos da empresa podem se tornar uma fonte de vantagem competitiva. São os recursos, competências ou capacidades organizacionais que permitirão a organização entregar o valor proposto no conteúdo de sua estratégia de negócios (BARNEY, 1991; CONNER, 1991).

Direcionar as práticas da ARH com ações estratégicas que buscam a obtenção de resultados e de atingir os objetivos organizacionais, tem sido motivo de reflexões e de mudanças na forma de atuação da área. Milkovich e Boudreau (2000) acreditam que os novos modelos de gestão caminham para equipes mais flexíveis, onde as pessoas estão mais comprometidas e percebem o enriquecimento de suas funções, tanto nos de times de trabalho, como no sentimento de confiabilidade e objetivos em conjunto. As pessoas assumem riscos e responsabilidades e, em contrapartida as empresas proporcionam recompensas pelo desempenho e promovem o desenvolvimento de competências individuais.

Segundo Kaplan e Norton (2004, 2006), são os recursos humanos que constituem a infraestrutura que possibilitará o atingimento dos objetivos propostos pela organização nas perspectivas dos processos internos, clientes e finanças. Para os autores, a perspectiva base – aprendizado e crescimento – direcionará a atenção da empresa ao que é primordial para alcançar o futuro com sucesso. Na base da execução da estratégia proposta por Kaplan e Norton, as pessoas são consideradas em termos de suas capacidades, competências, motivação, *empowerment* e alinhamento, juntamente com a estrutura organizacional e os investimentos no longo prazo.

Kaplan e Norton definiram três categorias chaves de indicadores para a área de recursos humanos que estão alocados na perspectiva de aprendizado e crescimento: 1) capacidade dos funcionários; 2) capacidade dos sistemas de informação; e 3) motivação, *empowerment* e alinhamento. O grupo de indicadores focados nos funcionários (satisfação, produtividade e retenção) monitoram os resultados com base no investimento feito na gestão de pessoas e em gestão organizacional. Estes indicadores e vetores de resultados na perspectiva de aprendizado e crescimento ainda são genéricos e pouco desenvolvidos quando comparado às demais perspectivas (KAPLAN, NORTON, 2006).

Quando comparada às demais áreas, Kaplan e Norton acreditam que a ARH possua uma quantidade pequena de indicadores e que pouco têm sido os esforços em desenvolver indicadores e planos de ações robustos de forma a externalizar os resultados. Para os autores o fato é decepcionante e leva a reflexão do quanto às organizações estão limitadas em conectar pessoas, sistemas de informação e alinhamento organizacional com os objetivos estratégicos de curto e longo prazo, seja em unidades de negócios seja nos departamentos (KAPLAN, NORTON, 2006). Para Fleury e Fleury (2004) a área de recursos humanos deve identificar as estratégias de competição que a empresa adota para desenvolver as competências das pessoas que vão agregar valor na busca pelos resultados.

Outro ponto importante é a capacidade que a organização tem de operacionalizar sua missão na determinação dos fatores críticos de sucesso (DUCLÓS, SANTANA, 2009). Estes fatores críticos podem ser resumidos no desenvolvimento de indicadores de desempenho, desenvolvimento de habilidades para fazer diagnósticos, aplicar os conhecimentos no processo de transformação cultural, aplicar as competências para relacionar o processo de mudança em curso com o processo planejado. Todas estas ações, embora não estejam sob a responsabilidade da área de recursos humanos, dependem do suporte dela para que sejam realizadas.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) enfatizam que a área de recursos humanos pode impulsionar a sua importância estratégica se for considerada como um sistema. Este sistema seria representado por um conjunto integrado e equilibrado de políticas e práticas pelas quais as ações de recursos humanos seriam conduzidas e acompanhadas via indicadores. Enfatizam também que a importância estratégica direcionada para o desempenho duradouro exige flexibilidade, inovação e agilidade. Para aos autores a vantagem competitiva decorre basicamente dos recursos e das capacidades internas de cada organização e da aptidão em desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) mencionam o modelo de gestão de pessoas *Hight*

*Performance Work System* - HPWS, onde é proposto que cada subsistema da área de recursos humanos tenha o objetivo de potencializar a qualidade dos processos e políticas para o melhor gerenciamento das pessoas em toda a organização. Gerir as pessoas de forma focada pode representar o maior diferencial competitivo do negócio, e até mesmo a sustentação da organização no mercado. Assim como Kaplan e Norton, também Becker, Huselid e Ulrich acreditam que mensurar a efetividade dos processos de gestão dos recursos humanos na agregação de valor para o negócio seja um dos maiores desafios da área, e para os autores, justamente este desafio constitui a maior fonte de criação de valor de longo prazo para a organização. No modelo HPWS, Becker, Huselid e Ulrich (2001 p. 28) sugerem alguns pontos que são importantes para a valorização da ARH:

- Que a seleção e promoção sejam vinculadas a modelos de competências validados e esteja vinculada a capacidade de entrega e o desempenho;
- Que a área desenvolva estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz para o desenvolvimento das habilidades necessárias para implementação da estratégia organizacional;
- Que sejam promulgadas políticas e práticas referentes à avaliação de desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem empregados de alto desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (1996, 1997, 2004, 2006), são os recursos humanos que constituem a infra-estrutura que possibilitará o atingimento dos objetivos propostos pela organização nas perspectivas dos processos internos, clientes e área financeira. Para os autores, a perspectiva base – aprendizado e crescimento – direcionará a atenção da empresa ao que é básico e primordial para alcançar o futuro com sucesso. Na base da execução da estratégia proposta por Kaplan e Norton, as pessoas são consideradas em termos de suas capacidades, competências, motivação, *empowerment* e alinhamento, juntamente com a estrutura organizacional e os investimentos no longo prazo. Projetos específicos que englobem estes itens aperfeiçoem e direcionem o gerenciamento das pessoas, garantirão o suporte necessário para a implementação da estratégia.

Os autores Ashton, Haffenden e Lambert (2004) compartilham com as contribuições de Albuquerque (1999), Mohrman e Lawler (1997), Becker; Huselid e Ulrich, (2001), Ulrich (2000) e propõem que a atuação estratégica da área de recursos humanos seja baseada em cinco elementos: 1) Contexto do negócio; 2) Contexto e inserção da área no negócio; 3) As potencialidades e os papéis da liderança; 3) As entregas estratégicas da área; 4) O impacto da área de recursos humanos no negócio.

Para suportar estas novas concepções, os profissionais de recursos humanos devem desenvolver sistemas de avaliação e monitoramento inovadores que demonstrem a influência das iniciativas da área nos processos de gestão e atingimento dos objetivos estratégicos. Este sistema de avaliação deve ser composto por indicadores que sejam de interesse para os gerentes de linha, focados na rentabilidade, no desempenho organizacional e no valor agregado para os acionistas (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001).

Focar, colocar luz nos processos críticos que estão relacionados aos aspectos internos e que geram valor para o cliente é uma forma de recortar no tempo e no espaço uma situação dentro da ARH que necessite de foco e gestão diária. O processo crítico só é foco se é determinante no impacto para os clientes e para o mercado. Se a resposta for positiva deve ser sempre alvo de melhoria contínua. A cadeia de valor é representada pelos processos críticos realizados em cada unidade e o situa em relação a outros processos do negócio. Os processos primários agregam valor na cadeia e promovem a satisfação do cliente. Já os processos de apoio coordenam e desenvolvem o negócio. São também chamados de áreas meio (gestão administrativa, recursos humanos, suprimentos, comercial, etc). (DUCLÓS, SANTANA, 2009).

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo utilizou como design de pesquisa o estudo do caso da empresa Beta, uma multinacional norueguesa atuante em mais de 30 países no desenvolvimento de tecnologia, produção, comércio e assistência técnica de produtos para a exploração de petróleo. No Brasil desenvolve e produz equipamentos e soluções de alta tecnologia para a Petrobras, equipamentos e soluções para subsea (equipamentos instalados na cabeça de poço para exploração de petróleo), soluções offshore (equipamentos e técnicos treinados para trabalho nas plataformas) e soluções onshore (assistência técnica em terra nos equipamentos com problemas que são retirados do fundo do mar ou das plataformas). No momento da pesquisa a empresa Beta contava com 1.390 funcionários distribuídos em 03 unidades no Brasil: um escritório central, uma unidade de produção e uma unidade de assistência técnica localizada próximo a Bacia de Campos.

O estudo adotou uma perspectiva longitudinal, e investigou a aderência e relação das iniciativas chaves e das métricas da ARH (2011 e 2012) com o objetivo estratégico da ARH global, da ARH local, do negócio global e local. Perante o contexto da análise documental disponível, optou-se pela abordagem qualitativa com o uso do método de estudo de caso (YIN, 2005; EISENHARDT, 1989).

A opção pela pesquisa qualitativa se relaciona com a perspectiva de obter uma compreensão mais profunda do fenômeno, de tal modo que se possa entender como se processam as articulações entre seus atores componentes (GODOY, 1995), mais especificamente, das dinâmicas que norteiam os fenômenos (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2003; EISENHARDT, 1989). Trata-se de uma estratégia adequada quando o pesquisador busca a compreensão das dinâmicas presentes em contextos singulares (YIN, 2005; EISENHARDT, 1989) ou quando as descrições são complexas, holísticas e abrangem uma diversidade de variáveis. As principais características dos métodos qualitativos são a imersão do pesquisador no contexto e a perspectiva interpretativa de condução da pesquisa (GIL, 1999; YIN, 2005).

A escolha da unidade empírica da pesquisa obedeceu a três critérios principais, a saber: i) o porte da empresa e a sua importância no contexto atual do Brasil que contempla a descoberta e a exploração do petróleo no pré-sal, um desafio para a Petrobras e para Beta que é uma das fornecedoras de equipamentos e soluções tecnológicas que devem operar a em altíssima pressão a mais de 3.500 metros; ii) o estágio de desenvolvimento da ARH e sua suma importância para a execução dos objetivos estratégicos, haja vista que a área tem como meta contratar e formar um número significativo de engenheiros especialistas em óleo e gás até o ano de 2017; iii) o acesso aos dados e o entendimento do processo pela pesquisadora que esteve imersa na empresa como observadora participante durante todo o processo.

A partir da decisão da escolha de trabalhar com a ARH como um processo crítico que afeta diretamente os objetivos e resultados estratégicos de Beta, foi elaborado um roteiro de pesquisa tendo por base a revisão crítica da literatura referente à estratégia e alinhamento da ARH. A partir desse roteiro, os dados foram coletados junto ao responsável pela ARH e analisados entre os meses de maio de junho de 2013, com a utilização da disposição dos dados em tabelas, consulta às fontes documentais e entrevistas com pessoas chaves da ARH.

### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A Beta faz parte da holding internacional Alfa, que segundo dados divulgados pela própria empresa, é líder mundial no segmento em que atua, com mais de 200 operações distribuídas em mais de 30 países. Foi fundada no século XIX e possui ações negociadas em bolsa desde o início do século XX. Adota uma estratégia clara, formal e pública de parceria e relacionamento com o cliente e apresenta crescimento acelerado no mercado de óleo e gás.

A geração de capacidade financeira para implementar os planos de crescimento da empresa tem origem em um rígido sistema de gestão voltado para geração de lucro e caixa por meio da redução de custos operacionais. Este sistema está baseado em seis aspectos básicos da operação: gestão dos projetos, manufatura, assistência técnica, capital de giro, suprimentos e recursos humanos. O programa de manufatura baseia-se na manufatura enxuta que empresta os conceitos de fabricação da Toyota e estimula a melhoria contínua e o alinhamento das melhores práticas reconhecidas dentro do grupo. A área de gerenciamento de projetos busca uma melhor performance das margens de contribuição geradas por cada projeto. A assistência técnica assume o maior percentual de contribuição para a margem de lucro graças às negociações pontuais para cada reparo. O programa de capital de giro visa melhorar a gestão de caixa do grupo via redução de estoques, aumento de prazos de pagamentos e redução de prazos de recebimentos. O programa de suprimentos tem por objetivo reduzir o custo das compras, principalmente através de compras centralizadas onde o peso do grupo é usado como ferramenta de negociação. Por fim, a gestão dos recursos humanos, que sofre pela volatilidade dos projetos e pela escassez de recursos humanos especialistas em óleo e gás e área de desenvolvimento e novas tecnologias.

Alfa está organizada em grandes divisões de negócio, nos moldes da Forma-M estabelecida por Chandler (1992). Estas divisões de negócio, por sua vez, estão organizadas em unidades estratégicas de negócio (Figura 8). Estas unidades estratégicas de negócio têm liberdade para definir suas próprias estratégias que se materializam na forma de um orçamento corporativo anual, reportando-se a matriz.

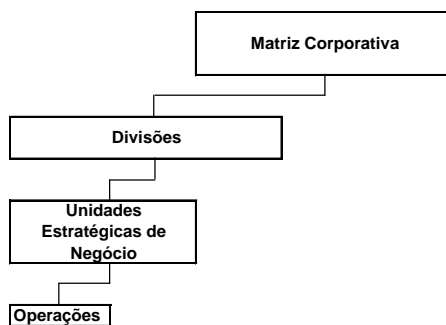


Figura 1 - Estrutura organizacional de Alfa  
Fonte: A Autora

Movimentos estratégicos significativos ocorreram em Beta nos últimos três anos. Primeiramente, a divisão subsea Brasil, em 2010 apresentava sérios problemas de gestão e muitas acumuladas junto ao seu cliente principal, Petrobras. A matriz, localizada na Noruega, decidiu então tomar decisões duras e uma série de mudanças no corpo da alta gestão. Um comitê norueguês passou a fazer a gestão no Brasil e o presidente veio expatriado de Oslo para implementar as mudanças e resgatar a imagem de Beta perante o cliente, que naquele momento estava completamente desacreditado.

Ao tomar posse e se inteirar dos problemas na divisão Brasil, o então presidente norueguês e seu time trabalharam intensamente em um plano alinhado ao objetivo estratégico global para “fazer a virada do jogo”, reconquistar o cliente, garantir previsibilidade, voltar a crescer e dar lucro. 07 grandes áreas foram foco de reflexão estratégica e iniciativas e objetivos estratégicos foram traçados para cada uma delas. A ambição para 2017 para a unidade Brasil é aumentar em 30% a participação no mercado, obter 6 bilhões de NOKs (moeda norueguesa) em receita e aumentar para 12% a margem de EBITDA. Os pilares para o atingimento desta ambição são: tecnologia, cliente, pessoas e operações.

De forma resumida, a linha do tempo de Beta pode ser desenhada da seguinte forma:

1. 2010 => caos e total descontrole;



2. 2011 => mudanças na gestão e tomada de posse pelos noruegueses
  - a. Mudanças na alta diretoria, vice-presidência e gerências;
  - b. Elaboração do plano estratégico;
  - c. Estabelecimento de iniciativas e metas para sete grandes áreas.
3. 2012 => garantir previsibilidade financeira;
4. 2013 => “fecha as torneiras”, corta custos e garante fechamento “0 X 0”;
  - a. Ganha projetos importantes e alto valor agregado que garante a produtividade e a estabilidade até 2018;
  - b. Recebe investimentos na ordem de 300 milhões de reais para investimento em uma planta completamente nova.
5. 2014 => retoma o crescimento;
  - a. Trabalha na licitação para ganhar projetos importantes que garantirão a proximidade e o relacionamento com o cliente.
6. 2015 => mantem o crescimento e se instala na fábrica nova;
7. 2017 => crescimento consolidado e lucro.

A ARH participou ativamente do processo de reflexão e desenho do plano estratégico. De acordo com o material analisado no desenho do plano estratégico e em entrevista com a gerente da ARH, os processos críticos da área para atender a demanda prevista de acordo com o plano estratégico são: i) recrutamento e seleção de especialistas, especificamente engenheiros com experiência em óleo e gás; ii) formação técnica na prática de jovens engenheiros recém-formados e retenção destes; e iii) elevação do nível de competência da liderança.

Conforme dados disponibilizados pela ARH e análise documental, durante o processo de desenho do plano estratégico foram traçadas 09 iniciativas chaves e 26 indicadores e métricas para a ARH. Estas iniciativas e indicadores foram dispostos em uma tabela e correlacionados a cada objetivo estratégico (ARH local, global, negócio global e negócio local) a fim de identificar o quanto os objetivos e métricas da ARH estão alinhados aos demais objetivos. A literatura comumente destaca que a os objetivos da ARH devem estar alinhados aos objetivos da organização e que estes objetivos devem ser mensurados, acompanhados e revistos dentro de um ciclo não maior que dois anos. A avaliação da contribuição efetiva ainda é um tema que está na zona cinzenta, já que nem todos os objetivos e iniciativas podem ser mensurados.

Quadro 01 – Iniciativas chaves e métricas distribuídas por objetivo estratégico

	Quantidade	OBJETIVOS			
		Objetivo Global ARH (Ser o empregador preferido)	Objetivo local ARH (Ser uma das 150 melhores empresas para se trabalhar em 2017)	Objetivo Global do Negócio (ser o parceiro preferido para os clientes chaves)	Objetivo local do Negócio (Gerenciar o crescimento com habilidade e capacidade de execução)
Iniciativas Chaves	9	56%	78%	44%	67%
Métricas/Indicadores	26	54%	81%	23%	77%

Fonte: Elaboração da Autora

O quadro acima apresenta o percentual de iniciativas e de indicadores da ARH de Beta e a relação com os objetivos estratégicos. Observa-se que o maior percentual concentra-se a atender os objetivos da própria ARH local. É possível inferir certo favorecimento, já que a área juntamente com o comitê de planejamento estratégico desenhou o objetivo estratégico e ela mesma elegeu suas iniciativas e indicadores. Comumente é possível encontrar na literatura críticas duras a ARH justamente pela falta de habilidade e visão em vincular seus objetivos aos objetivos do negócio. Os indicadores são ainda mais dissociados quando ampliamos o campo de visão e relacionamos o percentual de aderência para o atingimento da estratégia

global do negócio. Esse dado passa impressão que a ARH é um negócio a parte, que está olhando dentro do seu silo, sem enxergar e compreender como criar objetivos alinhados aos objetivos de negócio. Becker, Huselid e Ulrich (2001) esta é uma das causas apontadas para que a área continue na zona cinzenta e passe descrédito sobre a sua influência e importância para o atingimento dos objetivos e execução da estratégia.

Kaplan e Norton advogam que quando comparada as demais áreas a ARH possua uma quantidade pequena de indicadores e que pouco têm sido os esforços para desenvolver indicadores e métricas robustas de forma a externalizar os resultados, principalmente os numéricos. O caso em questão não se mostra diferente. Foram eleitos 26 indicadores, quantidade alta de acordo com a recomendação de especialistas no assunto (DUCLÓS, SANTANA, 2009). Destes 26 indicadores, somente 31% deles, praticamente um terço, foram avaliados como específico, Mensurável, Alcançável, Relevante e Temporal (SMART). Esta é outra dificuldade que a ARH apresenta, por ter sido por durante muito tempo atribuída a ideia de que os ativos são intangíveis e impossíveis de mensurar. Esta reflexão contraria a posição de Sammartino (2002), onde o autor defende que os resultados da ARH devem ser somados aos resultados da organização em forma de retroalimentação, onde as estratégias da organização influenciam e também são influenciadas pelas estratégias da ARH. O objetivo não é voltar no tempo e constituir um sistema de informações burocrata e estanque que não favoreça as mudanças e análises rápidas para tomada de decisão, e sim, colocar a ARH na cadeira que ela deve ocupar e fazer jus ao que é esperado e facilmente falado: ser estratégica.

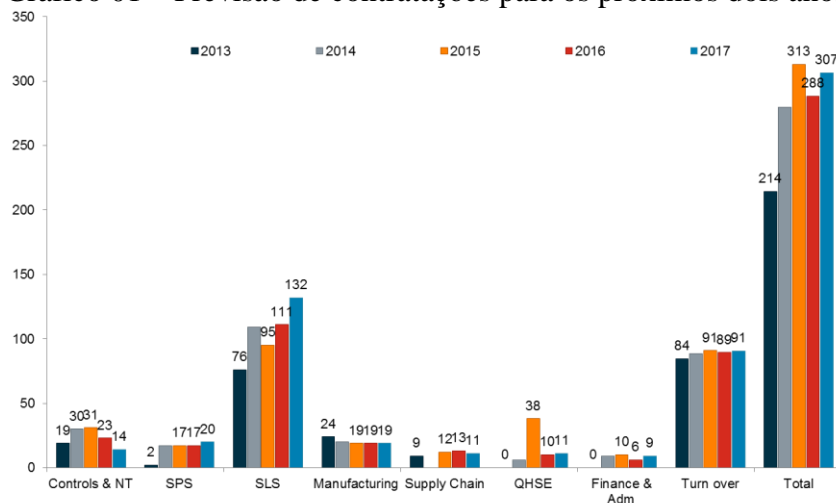
Dos 26 indicadores eleitos, efetivamente somente 58% deles são monitorados e destes somente 27% consta no relatório mensal que é discutido pelo comitê de acompanhamento da execução da estratégia. Os demais indicadores são acompanhamento e não possuem metas de atingimento. Duclós e Santana (2009) enfatizam que a eleição de muitos indicadores não é recomendável. Para os autores, é preciso ter discernimento para eleger aqueles indicadores que realmente fazem parte do monitoramento de um processo crítico específico para o atingimento do objetivo estratégico. Uma vez que os indicadores eleitos deixam de fazer sentido ou foram atingidos, elege outros importantes para o momento e aqueles antigos são demitidos. A ARH precisa criar um sistema de informações que conecte as pessoas as suas políticas e práticas e estas alinhadas com a organização e seus objetivos estratégicos de curto e longo prazo, tanto nas unidades de negócios como nos departamentos (KAPLAN, NORTON, 2006).

Conforme explanado anteriormente, Beta passou por um processo intenso de mudanças na sua gestão para retomar então retomar a credibilidade perante o cliente, garantir prazos e entregas e ampliar o crescimento. Todas estas mudanças foram feitas com um choque de gestão. Diversas mudanças foram feitas e muitos gestores novos, do mercado, foram agregados ao quadro de funcionários. Ao analisar as iniciativas, objetivos e métricas, foi possível constatar que somente 19% delas abordavam de certa forma o tema liderança, seja para a formação de times, treinamentos externos, congressos etc. Este dado chamou atenção pelo fato que a liderança é que estará a frente para fazer acontecer as mudanças e o crescimento esperado e contemplado no planejamento estratégico. A questão que prevalece é: como Beta fará para direcionar todos para o mesmo alvo se a liderança, jovem de empresa e sem o devido conhecimento da cultura está por si só? A liderança é o espelho e a expectativa é que a ARH tenha metas e objetivos claros para formação de uma liderança forte, coesa e alinhada com objetivos da organização.

Em uma das entrevistas com o responsável pela ARH, este destacou que o principal processo crítico da ARH será prover recursos de qualidade e capacitados para atender a demanda em 2017. Na ocasião este destacou que para a demanda será preciso recrutar, selecionar e formar de 300 a 400 pessoas para os próximos 2-3 anos e o dobro deste número para 2017. Cabe aqui ressaltar que 80% deste número refere-se a engenheiros, que devem vir

o mercado com a experiência em óleo e gás ou ser formado internamente, que na prática, leva cerca de 09 anos.

Gráfico 01 – Previsão de contratações para os próximos dois anos (2014/2015)



Fonte: dados internos fornecidos por Beta

Durante todo o processo de análise documental dos indicadores monitorados, foi possível registrar somente dois indicadores que são monitorados deste processo crítico, o correspondente a 8% do total. Os indicadores monitorados deste processo crítico não se parecem importantes quando relacionados ao gráfico acima e a explicação do responsável pela ARH. São monitorados o número de dias para preenchimento de posições em aberto (meta 60 dias) e a rotatividade dos contratados durante 12 meses.

De acordo com Duclós e Santana (2009), um processo crítico só é foco se é determinante no impacto para os clientes, para o mercado e para a melhoria dos processos internos. Conforme análise do caso entende-se que o processo de recrutamento e seleção é crítico, na medida em que será via pessoas devidamente alocadas em suas posições que Beta proverá soluções tecnológicas e atingirá os resultados esperados.

Objetivos que corroborariam para este processo crítico seriam ações relacionadas a parceria com universidades de alto padrão, influência política para inserção de cadeiras relacionadas a óleo e gás, plano de desenvolvimento técnico interno, plano de carreira para estagiários de engenharia, expandir as contratações do programa trainee e resgatar os engenheiros especialistas que estão aposentados no mercado, seja como funcionário, consultor ou professor nas qualificações técnicas internas.

Neste caso específico, a ARH tem a sua frente o cenário de demanda que o negócio irá necessitar no curto e no longo prazo. O objetivo deveria ser a antecipação e não a reação quando a demanda “bater a porta”. Assim como Kaplan e Norton (2006), também Becker, Huselid e Ulrich (2001) acreditam que a efetividade e antecipação dos processos da ARH, principalmente os críticos que agregam valor para o negócio, seja um dos maiores desafios da área, e para os autores, justamente este desafio constitui a maior fonte de criação de valor de longo prazo para a organização.

Outro ponto importante de se observar é que todos os resultados dos indicadores que são monitorados são atingidos em média 92%. Neste ponto cabe a crítica da verificação se realmente os indicadores eleitos são os que levarão a ARH a contribuir com o negócio e se estes indicadores estão com a meta desenhada corretamente. Conforme Duclós e Santana (2009), uma meta não deve ser arrojada ao ponto de ser impossível o atingimento nem tão frouxa que não estimule a superação das pessoas que são responsáveis por ela. O resultado

final dos indicadores deve impulsionar a organização para o atingimento dos seus objetivos estratégicos, é a estratégia sendo executada via atingimento das metas a ela vinculada. (HREBINIAK, 2006).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tratou de investigar e analisar as iniciativas estratégicas e os indicadores da ARH e as suas relações com o objetivo estratégico do negócio. Apesar do constante interesse dos pesquisadores neste tema em compreender como a ARH agrega valor e pode ser considerada estratégica, o estudo e a análise profunda dos dados e documentos deste caso, mostrou que a ARH não foi efetiva ao desenhar seus indicadores quando relacionados aos objetivos estratégicos do negócio e toda a demanda prevista para os próximos 5 anos.

Os resultados indicaram baixa aderência das iniciativas da ARH com os objetivos estratégicos de negócio. Foi possível observar neste estudo que dos 26 indicadores eleitos para a ARH pelo comitê estratégico somente 27% deles são realmente observados e acompanhados. Vale a reflexão se realmente esta quantidade é adequada e se, no momento que o negócio se encontra, o ideal não seria a revisão e a eleição de indicadores que refletissem, por exemplo, a realidade e o status do processo crítico da ARH, que de acordo com dados e entrevistas realizadas, é a área de recrutamento e seleção, que deve buscar no mercado muitos engenheiros especialistas para atender a demanda prevista.

Alcançar os objetivos estratégicos permanece um grande desafio para as organizações e para a ARH ainda permanece o desafio da mensuração, da demonstração da efetividade dos seus processos, das suas práticas e a influência de todas estas iniciativas nos resultados e objetivos do negócio. O estabelecimento de objetivos, no contexto de espaço e tempo, e a correta escolha de indicadores de desempenho que conduzam a eles não são tarefas banais nem tampouco fáceis de serem mensuradas, acompanhadas e correlacionadas umas às outras.

A literatura sobre estratégia prega que o conjunto amplo de decisões que definem o sucesso ou o fracasso para a execução da estratégia é composta por pelo menos quatro grandes processos que nortearão para o objeto fim: 1) eleição dos objetivos estratégicos oportunos e adequados ao contexto do negócio no momento; 2) uso efetivo dos recursos necessários para implementar os objetivos; 3) monitoramento dos indicadores aderentes aos objetivos estratégicos; e 4) a realização, sempre que necessária, de ações de ajuste e correção em direção à estratégia pretendida (HREBINIAK, 2006). Cada vez que o ajuste, ou PDCA é rodado ou é realizada a análise crítica da gestão, o pensamento estratégico pode mudar e estas mudanças vão refletir nas revisões do mapa estratégico e por consequência nos indicadores, que devem ser revisados, alguns serão demitidos outros admitidos. Mapas e objetivos estratégicos sem revisão refletem a realidade estratégica fora do contexto, não reflete o dinamismo da estratégia. (DUCLÓS, SANTANA, 2009).

Com base nas análises documentais e entrevistas é possível inferir que a ARH de Beta precisa correlacionar as mudanças ocorridas na gestão aos seus objetivos, de forma a apoiar o corpo diretivo na formação do grupo gerencial e coordenação. A ARH de Beta precisa entender a real demanda de pessoas para 2017. Quais serão os líderes que estarão atuando em 2017? Quais serão as políticas e práticas que são tendências hoje e que farão de Beta uma das 150 melhores para se trabalhar? Onde serão angariados os recursos, quais as parcerias, quais as universidades estarão atuando lado a lado com Beta? Como bem colocado por Hrebiniak, (2006), recomenda-se que a ARH de Beta reflita com frequência seus objetivos, iniciativas e práticas via PDCA e corrija a rota a fim de contribuir para o objetivo final, de RH, ser uma das 150 melhores para se trabalhar e para o negócio, gerenciar o crescimento com habilidade e capacidade de execução.

A contribuição deste estudo junta-se aos tantos estudos realizados na área de Gestão de Pessoas a fim de questionar a ARH para ser mais efetiva, pontual, clara e de fato contribuidora e parceira. Apesar das contribuições e das conclusões que podem ser extraídas do estudo, limitações alertam para que os resultados sejam considerados com cautela. Certamente, os resultados encontrados não podem ser generalizados para outras empresas, seja do mesmo setor ou não. Estudos aprofundados em outras áreas de negócio, ou até mesmo dentro do Grupo Alfa, holding a qual Beta pertence, podem apresentar resultados diferentes se explorados em pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M., OLIVEIRA, L. M., **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANTHONY, W. P; KACMAR, K.M.; PERRAWÉ, P. L. **Human resource management: a strategic approach**. Thomson Learning, 4. ed. 2002.
- ASHTON, C; HAFFENDEN, M; LAMBERT, A. The “fit for purpose” HR function. **Corporate Research Forum. Strategic HR Review**. v. 4, n. 1, p. 1-4. 2004.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BECKER, B. HUSELID, M., ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BRATTON, J.; GOLD, J. **Human Resource Management: Theory and Practice**, Houndmills, 4. ed. Macmillan, 2007.
- CESAR, A. M. R. et al. Avaliando a atuação estratégica da área de recursos humanos: um estudo comparativo entre as realidades brasileira e peruana. **Anais do Enanpad**, Salvador/BA, 2006.
- CÉSAR, A. M. R.; BIDO, D. S.; SAAD S. M. O discurso se aplica na prática?: uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos. **Anais do Enanpad**, Salvador/BA, 2006.
- CONNER, K. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, p. 121-154, 1991.
- DUCLÓS, L. C.; SANTANA, V. L. **Ciclo Estratégico da Informação: como colocar a TI no seu devido lugar**. Curitiba: Champagnat, 2009.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**,14: 532–550, 1989.
- FERNANDES, B. H. R. Competências e performance organizacional: um estudo empírico. **Doutorado em Administração**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.
- FERNANDES, B. H. R. Restrições à atuação estratégica de RH: um estudo de caso em uma empresa de saneamento. **Anais do Enanpad**, 2002, Salvador.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010**. São Paulo: MBA, USP, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.
- GUEST, D. E. Human resource management: when research confronts theory. **Journal of Human Resource Management**, London, v. 12, n. 7, p. 1092-1106, 2001.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HUSELID, M. A., JACKSON, S. E., SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, 171-188, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. **Harvard Business Review Brasil**, p. 38-49, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: **Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LACOMBE, B; TONELLI, M. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. Florianópolis, **Anais do Enanpad**, 2000.
- LAWLER, E. E. MOHRMAN, S. A., “Human Resources Consulting.” In: Greiner, L. and Poulfelt, F. **The Contemporary Consultant**. Thomson, 2005.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOHRMAN J. A. M.; LAWLER III, E. E. Transforming the human resource function. **Human Resource Management**, v. 36. n. 01, 1997.
- SAMMARTINO, W. A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais. São Paulo, 2002. **Tese de Doutorado**.
- SAMMARTINO, W. Influência das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional: um estudo de caso na área industrial de uma empresa do setor de telecomunicações. **Dissertação de mestrado** - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.
- SKAATES, M. A.; SEPPÄNEN, V. Market-oriented resource management in customer relationships. **Qualitative Market Research**, v. 8, n. 1, 2005.
- SMILANSKY, J. **The new HR**. London, UK: International Thomson Business Press, 1997.
- TANURE, B; EVANS, P; CANCADO, V. L. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. **Rev. adm. contemp.** vol.14, n.4, pp. 594-614, 2010.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e Métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.