

Área temática: Recursos Humanos

Título: Participação de recursos humanos na formulação estratégica das organizações e o exemplo do Grupo Basf.

AUTORES

RENATA SCHIRRMEISTER

Universidade de São Paulo
renatas@usp.br

LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE

Universidade de São Paulo
lgdalbuq@usp.br

Resumo: O termo administração estratégica de recursos humanos surgiu na literatura internacional no início da década de 80. Verifica-se uma evolução do conceito de administração de recursos humanos com a crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientação estratégica, visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento. Estas duas estratégias básicas de recursos humanos se contrapõem, dando origem a estruturas diferenciadas. A administração estratégica de recursos humanos possui como características o reconhecimento explícito dos impactos do ambiente organizacional externo e da competição e dinâmica do mercado de trabalho, possui foco no longo prazo, enfatiza a escolha e a tomada de decisão, considera todas as pessoas da empresa e não apenas o grupo de executivos ou de empregados operacionais e está integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias operacionais. O presente trabalho tem como objetivo o estudo da participação da área de recursos humanos na formulação estratégica das organizações, como resultado de uma evolução ocorrida nas empresas. Utilizou-se como metodologia a fundamentação teórica do assunto, que consiste em estratégia organizacional e estratégia funcional e o estudo de caso realizado no Grupo Basf; o método escolhido foi entrevista semi-estruturada com a direção da empresa no Brasil. Conclui que a área de recursos humanos tem uma participação importante e em contínuo crescimento na formulação estratégica das organizações.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Estratégia; Estratégia de Recursos Humanos.

Abstract: The term human resources strategic management has appeared in international literature in the early years beginnings of 1980. It has been verified an evolution due to human resources management concept to a raising need of planning orientation and gradual strategic focus interventions, aiming to a change in the old control model to the engagement model. This basic strategies on human resources strategy opposes each other, creating differentiated structures. The human resources strategic management has as characteristics the explicit admission of impacts such as external environment and work market dynamics and competition, long term oriented, emphasizes choice and decision taking, considering all people in organization instead of an executive group or operational group and it is corporation strategy integrated as well as to all other strategic functions. The present work has as purpose to study the Human Resources participation at Organizational Strategy Formulation, as a result of organizational evolution. The bibliographical research has been done, involving organizational strategy and human resources strategy as well as the case study at Basf Group. The method that has been chosen was semi-structured interview with the organizational board in Brazil. Concludes that the Human Resources Area has an important and raising task at Organizational Strategy.

Key-words: People Management; Strategy; Human Resources Strategy.

1. Introdução

Em meados do século XX as organizações começaram a perceber que o paradigma da administração científica já não era o ideal para potencializar os resultados das empresas. A mudança no paradigma das organizações ocorreu por reflexo às próprias mudanças da sociedade, que buscava a sua humanização. Os indivíduos passaram a ser educados com maior liberdade e iniciativa, havendo menos ordens diretas e possibilitando que os jovens participassem de modo crescente nas decisões que os afetavam. Adicionalmente, o nível educacional dos trabalhadores elevava-se continuamente com o passar dos anos, o que ainda hoje é uma forte tendência social, mesmo no Brasil.

“Aliado a essa tendência cultural nos lares, escolas e comunidades norte-americanas, há um crescente interesse pela saúde mental, e dá-se muita importância ao desenvolvimento dos indivíduos em adultos sadios e emocionalmente maduros. Estas linhas de desenvolvimento exercem também pressões sobre a empresa e o governo, que bem podem redundar em importantes alterações no sistema de administração. Argyris (1957) dedica um volume ao dilema enfrentado pela administração que procura manter-se fiel aos princípios consagrados e ao mesmo tempo satisfazer as exigências de personalidade dos indivíduos emocionalmente maduros que nossos lares e escolas vêm tentando produzir.” (Likert, 1971:14)

Paralelamente a este novo contexto social, considera-se que a escola de relações humanas nasceu com os *Hawthorne Studies*, pesquisa empreendida entre 1927 e 1932 na fábrica da Western Electric em Hawthorne, Chicago. Estudando as atitudes e comportamentos dos seus trabalhadores, descobriu-se o “Efeito Hawthorne”, segundo o qual a produção melhora quando os trabalhadores acreditam que os gestores se preocupam com o seu bem-estar. O mais apaixonado defensor destes estudos era o australiano Elton Mayo (1880-1949), que defendia que a auto-estima é vital para o bom desempenho (Canha, 1998).

O mesmo processo ocorreu no Brasil. Entretanto, por ser um país economicamente muito fechado e instável até então, a partir dos anos 90 os vários setores de nossa economia passaram a enfrentar intensa competitividade. As empresas passaram por um processo de pensar a organização de forma diferente, reconhecendo a necessidade de valorização das pessoas, e sendo pressionada por seus *stakeholders* a desenvolver políticas de retenção e desenvolvimento de seus colaboradores, ou seja, seus talentos humanos, como regra de competitividade (Fischer, 1998 apud Reis, 2003).

Dentro deste contexto de grande competitividade, compreendeu-se como imperativos temas como agilidade, liderança, inovação, autodesenvolvimento e aprendizagem. Estas habilidades passaram a figurar com crescente força em todos os setores econômicos, pressionando tanto as empresas quanto os próprios trabalhadores a investirem no desenvolvimento destes talentos (Reis, 2003).

Este trabalho tem como escopo o estudo do paradigma atual da gestão estratégica de recursos humanos, focando a sua participação na formulação estratégica das organizações, como resultado de uma evolução ocorrida nas empresas. Utilizou-se como metodologia a revisão teórica do assunto e entrevista semi-estruturada com a direção do Grupo Basf no Brasil, organização selecionada por ser líder mundial na indústria química, situando-se na vanguarda na gestão de recursos humanos.

O trabalho organiza-se em quatro seções: introdução, com breve histórico da mudança de paradigma na administração das organizações, a gestão estratégica de recursos humanos, o caso Grupo Basf e conclusões.

2. Gestão Estratégica em Recursos Humanos

Assim como a própria administração existe desde que foram formados os primeiros agrupamentos humanos (Maximiano, 2002), a estratégia também é mais que milenar, tendo a sua origem nas primeiras formações militares – do grego *strategia*, significa a arte do general superior. A estratégia como ciência não possui um conceito claramente definido, sendo dividida em várias escolas: Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração. Também pode ser dividida em vários grupos: Estratégia por Objetivos (estudos situados entre 1962 a 2001), Estratégia pela Vantagem Competitiva (a partir de 1980 a 1998), Estratégia pela Competência Essencial (1978 a 1996) e Estratégia pela Interação com Competidores (1944 a 2000), de acordo com os levantamentos realizados por Boaventura & Fischmann (2004). Também de acordo com este trabalho, a estratégia pode ser elaborada em vários níveis: corporativa, da unidade de negócios e funcional.

Albuquerque (2002), que desenvolveu um extenso trabalho em gestão estratégica de pessoas, ressalta que a visão estratégica de recursos humanos tem se transformado do modelo de controle para o de comprometimento. O modelo de controle é típico da administração científica, e os *funcionários* são vistos como números, custos e fator de produção, enquanto na estratégia de comprometimento as *pessoas* são vistas como parceiros, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. O autor analisa esta profunda mudança de paradigma, nas três dimensões relacionadas à gestão de pessoas:

- estrutura organizacional: organização, realização e controle do trabalho;
- relações de trabalho: política de emprego, nível de educação e formação requerido, relação empregador-empregado, relações com sindicatos e participação dos empregados nas decisões;
- política de recursos humanos: contratação, treinamento, carreira, salários e incentivos.

De acordo com as pesquisas do autor, a estratégia de comprometimento caracteriza-se pelos seguintes elementos: redução dos níveis hierárquicos e *empowerment*; trabalho enriquecido, em grupo e gerando desafios; controle implícito pelo grupo; encarreiramento flexível e de longo alcance; emprego a longo prazo; alta qualificação enriquecido com tecnologia; interdependência e confiança mútua; busca da convergência de interesses; alta participação nas decisões; contratação para uma carreira longa; treinamento com vistas a futuras funções; política salarial focada na posição da carreira com baixa diferenciação entre níveis e foco nos incentivos grupais e resultados empresariais.

Likert (1971) sinalizou esta mudança de paradigma concluindo que os fatores críticos para o melhor desempenho da organização (maior produtividade, receitas mais elevadas e menores custos) são a liderança participativa, o elevado grau de liberdade concedido aos colaboradores por seus líderes, o elevado grau de lealdade grupal, trabalho não rotineiro e desafiador e a comunicação. Quanto a este último item, o autor conclui: “*Para ser eficaz e comunicar como é devido, um líder precisa plasmar seu comportamento levando em conta as*

expectativas, valores e habilidades interpessoais daqueles com os quais está interagindo.” (pag. 129)

Marx (1998), em sua pesquisa referente à organização do trabalho em equipes semi-autônomas, característica do novo paradigma discutido neste trabalho, ressalta que a autonomia é uma característica das novas formas de organização do trabalho e é considerada um agente propulsor de desempenho empresarial, mas apenas se estiver alinhada à estratégia da empresa. Ressalta, ainda, que a chave para o bom desempenho dos funcionários em uma organização é a perspectiva de continuidade.

De acordo com a abordagem utilizada por Albuquerque (2002) a formulação estratégica não é um plano e sim um processo; tem como base o planejamento estratégico, que é a “determinação sistemática de objetivos estratégicos e de estratégias para atingi-los”. Este processo leva em conta principalmente as decisões ligadas ao aprendizado, à comunicação, à participação e ao comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias, além daquelas relativas à administração das mudanças necessárias para viabilizá-los.

O autor explica que a gestão estratégica é condicionada fundamentalmente pela visão dos atores organizacionais envolvidos no processo e que esta visão compõe-se dos valores essenciais bem como a razão da nossa existência e o futuro imaginado. A estratégia seria então o resultado da união destes componentes. Para o delineamento da estratégia são considerados, relativamente à área de recursos humanos:

- a análise do ambiente organizacional, que inclui o ambiente social (forças socioculturais e demográficas, forças tecnológicas, forças econômicas e forças políticas e institucionais), o ambiente da tarefa (mercado de trabalho, mercado de consumidores, sindicato, competitividade e outros *stakeholders*);
- a análise das capacidades internas (ou competências essenciais), que engloba os sistemas e processos organizacionais, a cultura e a estrutura;
- implementação e avaliação de resultados.

Ulrich (1998), ao analisar as questões que tornam a área de recursos humanos competitiva, agregando valor à empresa apresentou as seguintes realidades a serem enfrentadas pelos profissionais da área:

- criação as práticas que tornem os funcionários mais competitivos e não mais satisfeitos;
- domínio tanto da teoria quanto da prática
- mensuração das práticas de recursos humanos e traduzi-las em desempenho financeiro;
- adição de valor (capital intelectual) e não redução de custos;
- apoio aos gerentes no envolvimento de funcionários e administração de políticas;
- redução de jargões e maior autoridade em seu discurso;
- estímulo às práticas de recursos humanos de forma vigorosa e encorajadora;
- união com os gerentes de linha para o desbravamento das questões de recursos humanos.

3. Inserção estratégica de recursos humanos no Grupo Basf

O Grupo Basf é a maior indústria química do mundo. Está presente em mais de 170 países, 39 deles com unidades produtivas totalizando 144 empresas e escritórios de vendas e 105 mil colaboradores. Está dividido em quatro diretorias regionais, que são: Ásia, América do Sul, Europa e Nafta.

3.1. Estratégia Corporativa

A missão do Grupo Basf explicitamente é a seguinte: “A Basf é uma empresa química líder mundial comprometida com o sucesso de seus negócios e fornece produtos e serviços que beneficiam a coletividade.”

Seus líderes e colaboradores estão comprometidos com o Basf 2015 e com um código de valores e princípios. Todas as decisões estratégicas orientam-se pelo Basf 2015, que é a visão da organização. A visão, os valores e os princípios determinam juntos um quadro de referência para todas as decisões e ações.

Os valores são os seguintes:

- “Rentabilidade Sustentável e Desenvolvimento Sustentado”: requisitos básicos de todas as atividades, há comprometimento com os interesses dos clientes, acionistas e colaboradores, assumindo responsabilidade perante a sociedade.
- “Inovação a serviço de nossos clientes”: comprometimento com a satisfação do cliente, com produtos de alto nível técnico e científico, objetivando parceria de sucesso com os clientes.
- “Responsabilidade na segurança, saúde e meio ambiente”: apoio às iniciativas do programa Atuação Responsável (ABIQUIM); aspectos econômicos não têm prioridade sobre questões de segurança, saúde e proteção ambiental.
- “Competência intercultural”: entendida como vantagem competitiva global.
- “Respeito mútuo e diálogo aberto”: todos são tratados de forma justa e respeitosa; é buscado o diálogo aberto e confiante na empresa, com os parceiros de negócios e com os grupos representativos da sociedade; estímulo aos colaboradores para utilização de seu potencial e criatividade para o êxito comum.
- “Integridade”: agir de acordo com o discurso e valores; respeito às leis, práticas e normas de negócios dos países em que atuam.

Para garantir a atuação responsável e íntegra de acordo com os valores estabelecidos e os aspectos legais e culturais de cada país, estão sendo elaborados manuais com códigos de conduta nacionais. Permanecem nestes manuais os princípios de conduta da organização, que são: Segurança do Trabalho e das Instalações, Saúde e Meio Ambiente (cuidados acima dos obrigados por lei); Lei de Cartel (respeito ao direito de concorrência); sigilo sobre informações internas; respeito a determinações de embargo e controle de exportação compreendendo também a lei sobre controle de armas químicas; responsabilidade no manuseio de bens do patrimônio da empresa ou de parceiros comerciais; respeito às leis relativas a lavagem de dinheiro; respeito no relacionamento com parceiros comerciais e representantes de órgãos públicos (distinção rigorosa entre interesses particulares e da empresa). Foi criado o Linha Direta Basf, um canal de comunicação gratuito (0800) para os funcionários utilizarem no caso de dúvidas e denúncias anonimamente. Uma empresa foi

especialmente contratada para este fim podendo proceder ao correto encaminhamento e investigações.

Como visão estratégica, foi elaborado o Visão Basf 2010, que foi atuante desde 1996 até 2003, quando foi atualizado para o Basf 2015. O Basf 2015 compõe-se de quatro elementos estratégicos que são os objetivos da empresa, todos em igual patamar de importância:

- Obter retorno financeiro acima do custo de capital
- Formar a melhor equipe na indústria
- Assegurar o desenvolvimento sustentável
- Ajudar nossos clientes a atingir ainda mais o sucesso

3.2. Estratégia em Recursos Humanos

Com o Basf 2015 a visão estratégica da área de recursos humanos da empresa já está claramente definida em sua estratégia corporativa, o que reflete o grau de participação da área na formulação estratégica organizacional. Ano após ano, a função de gestão de pessoas vem se acentuando dentro do conceito estratégico da empresa.

A estratégia de recursos humanos resume-se, portanto, *formar a melhor equipe na indústria*. O diretor de recursos humanos ressalta que não se trata de ter o melhor time da indústria química e sim o melhor time do mercado como um todo, considerando todos os setores da economia, a nível mundial. Ressalta, ainda, que “ter o melhor time da indústria não é responsabilidade apenas da área de recursos humanos, é uma responsabilidade do presidente, da diretoria e do próprio colaborador. A área de recursos humanos é um agente facilitador para que esta estratégia seja alcançada, mas esta não é uma atividade de recursos humanos.”

Com isso, uma série de atitudes foram revistas, no âmbito de atração, desenvolvimento e retenção de talentos na organização, atividades estas consideradas estratégicas dentro da área de recursos humanos. Este novo conceito teve impactos na cultura organizacional, já que se tratava de uma empresa culturalmente fechada e bastante tradicional.

Foi introduzido o conceito de diversidade, definido como “ter mulheres e estrangeiros no *board* de cada país”. Tradicionalmente a Basf possuía apenas homens em sua diretoria, líderes nacionais e alemães. Como empresa transnacional determinada a ter o melhor time da indústria, o Brasil, por exemplo, deve possuir no seu corpo diretivo mulheres e estrangeiros, além dos brasileiros e alemães que podem estar no *board*.

Foi iniciado o processo de identificação de talentos internos e busca de talentos fora da organização. Em termos de seleção de pessoas, que é realizada sempre com o objetivo de ocupar duas posições acima da que está em aberto, iniciou-se o processo de trazer talentos do mercado, o que ocorria raramente na organização.

Em termos de desenvolvimento e retenção de talentos, foi criado, há mais de vinte anos, o programa “Clausura de Pessoal”, que vem se aperfeiçoando e ampliando com o decorrer dos anos. O Clausura consiste em uma reunião de dois dias (“clausura”) da diretoria da organização juntamente com o pessoal de recursos humanos, após um trabalho árduo de preparação, onde são identificados quem são os potenciais da organização locais, regionais e

internacionais a curto, médio e longo prazos. No “pré-clausura”, os diretores se reúnem com seus *staffs*, apoiados pelos consultores de recursos humanos, e durante dois meses preparam o material do qual sairão os indicados. A partir de 1998 o programa Clausura passou a ser realizado em âmbito regional.

Neste programa, é elaborado um perfil para cada talento identificado, com uma avaliação de suas habilidades, competências e plano de desenvolvimento e sucessão, com horizontes variados podendo ser bastante longos (por exemplo 18 anos). As ações a serem empreendidas têm um horizonte de quatro anos. Todos os talentos identificados têm visão internacional e habilidade em quatro ou cinco línguas.

No plano de sucessão, são definidos o substituto imediato a curto prazo (até 2 anos), médio prazo (2 a 4 anos) e longo prazo (acima de 4 anos) identificando quais são as posições críticas. No caso de imprevisto, ocorrendo ausência de um substituto imediato, será movimentado um colaborador de qualquer parte do mundo para a substituição.

Para movimentações e demissões, é acionada uma comissão especial para estas determinações. No caso das posições 6 e 5 (primeiros níveis de gerência) é acionada a “Comissão P”, formada pelos diretores integrantes do Clausura e coordenada pelo diretor de recursos humanos. Nos casos de posições superiores, as movimentações são decididas na Alemanha.

Em termos de desenvolvimento, as pessoas são movimentadas transnacionalmente permanecendo no país estrangeiro por um ano quando o objetivo for informação e dois anos no máximo no caso de desenvolvimento de um projeto específico. A permanência máxima permitida é de quatro anos, no caso do expatriado.

A empresa também possui a “Academia de Liderança”, que seria uma versão de Universidade Corporativa. Esta área administra, desde 1999, um programa *in company* de dois anos de atividades em áreas como finanças, marketing, estratégia e liderança (semelhante aos programas de MBA), em parceria com uma instituição de ensino.

Na América do Sul, há oitenta pessoas identificadas como potenciais. Estes colaboradores permanecem na lista do Clausura até atingirem a posição máxima dentro de seu limite pessoal. O diretor de recursos humanos, que também é coordenador da área para a América do Sul, explica a saída da lista pelo “Princípio de Peters: somos todos incompetentes inclusive você.” ou seja, “todos nós temos um teto.”

Como oportunidade de desenvolvimento a ser explorada, o diretor aponta a comunicação do plano de desenvolvimento, que é feita informalmente acarretando falhas na transparência do processo.

Em 1995 foi criado o conceito de consultoria de recursos humanos. Cada área de negócio tem um consultor responsável para cada atividade. Não necessariamente um consultor para cada área de negócio, pode ser um consultor para duas áreas ou, como é o caso de tintas, dois consultores para uma área de negócio. Possui o papel de acompanhar o negócio ou atividade, incluindo áreas de apoio como por exemplo comunicação social. Acompanha as reuniões mensais e as atividades de convenções. Os consultores devem conhecer o negócio e realizam rodízio a cada dois anos.

Os desafios que a área enfrenta para tornar a empresa mais competitiva, segundo o entrevistado, não são exclusivamente de recursos humanos: estruturas enxutas, custos competitivos e qualidade competitiva. Estrategicamente, o maior desafio é o desenvolvimento de talentos: “cada vez mais a área de recursos humanos será exigida por desenvolver e identificar pessoas, embora não seja uma atividade exclusivamente da área – a área de recursos humanos deve estimular este tipo de comportamento dentro da liderança da organização. Há um risco de não olharmos o futuro, há o risco de não pensarmos em um plano de sucessão e perder talentos para o mercado.” Outro imenso desafio é a manutenção de talentos, o que é bem sucedido, pois a rotatividade da empresa é pequena.

O entrevistado reconhece como papéis principais da área de recursos humanos o desenvolvimento de ferramentas para atratividade e desenvolvimento de talentos, além de efetuar parcerias de qualidade. Como competências necessárias ao profissional da área, identifica as seguintes:

- ter visão holística da organização;
- gostar da atividade;
- gostar de trabalhar com pessoas;
- ter habilidade de interação e envolvimento com as pessoas;
- ter ousadia;
- ter como princípio inventar o novo pois será cobrado por isso.

Como futuro, sua opinião é que a atividade de recursos humanos será cada vez mais focada em ser interativa e participativa na organização.

A área também realiza a sua avaliação de resultados. São efetuados levantamentos, por exemplo, de quais são os diretores que têm em suas unidades o maior número de colaboradores considerados potenciais, para que sejam reconhecidos. Há também análises de número de candidatos apontados no pré-clausura para cada vaga ocupada efetivamente no final do processo e, ainda, análises do perfil dos talentos identificados em relação a sexo (para identificar a proporção de mulheres) e por curso universitário. São realizados também pesquisas de clima, alinhamento estratégico e *benchmarking*. A área realiza regularmente um *benchmarking* para saber seu posicionamento competitivo referente à qualidade de seus serviços, pois busca realizar um trabalho de primeira linha.

Em termos de alinhamento estratégico, foi realizada uma pesquisa, por uma empresa contratada, no final de 2004 sobre clima organizacional com resultados considerados bastante positivos. Foi constatado que mais de 70% dos colaboradores conhecem as metas e estratégias da empresa.

Este resultado é atribuído a dois fatores. Por um lado, o esforço empreendido tanto pela área de recursos humanos como por todas as unidades de negócio, especialmente pela assessoria de comunicação. Por outro lado, devido à política de Participação nos Resultados da Empresa (PPE), que reflete em uma negociação de metas e resultados com os colaboradores. A Basf foi pioneira na implantação deste tipo de programa no Brasil.

4. Conclusões

O estudo de caso no Grupo Basf confirma as tendências apontadas nos mais recentes trabalhos acadêmicos desenvolvidos em gestão estratégica de recursos humanos. A função Gestão de Pessoas é tratada como prioridade estratégica, em um mesmo patamar de importância com as outras três prioridades assinaladas no Basf 2015. A participação da área de recursos humanos na formulação estratégica da organização cresceu nos últimos anos, tornando-se estrategicamente importante e aprofundando a sua relação de parceria com as diversas áreas funcionais e unidades de negócio, sendo uma área cada vez mais presente e participativa dentro da organização.

Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, L.G. **A gestão estratégica de pessoas.** In FLEURY, M. T. L. (Org.) **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOAVENTURA, J.M.G. & FISCHMANN, A.A. **Conteúdo e processo estratégico: uma análise cruzada com base em tipologias de classificação do conteúdo e processo estratégico.** Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia – Itapema: 2004.

CANHA, Isabel. **Movimento pelas relações humanas.** In Lalane, Bernard *L'Essentiel du management* Traduzido por Géraldine Correia. 1998.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões de Administração.** Trad. Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsi. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.

MAXIMIANO, A.C.Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARX, R. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição.** São Paulo: Atlas, 1998.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial.** 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** Trad. Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.