UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**“A INTEGRAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COM
AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS”**

WAGNER SAMMARTINO

ORIENTADOR: Prof. Dr. LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE

2002

WAGNER SAMMARTINO

**“A INTEGRAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COM
AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS”**

Tese apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de
São Paulo, como parte dos
requisitos para obtenção do Título
de Doutor em Administração.

ORIENTADOR: Prof. Dr. LINDOLFO GALVÃO DE ALBUQUERQUE

2002

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adolpho José Melfi

Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof.a Dra. Maria Tereza Leme Fleury

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos

***Dedico este trabalho
a todos que torceram
por mim, mas principalmente
à minha mãe, pela inesgotável
dedicação e apoio.***

AGRADECIMENTOS

Primeiramente devo agradecer ao professor Lindolfo Galvão de Albuquerque, que além de sua orientação competente e segura, sempre esteve ao meu lado nos momentos de dificuldade e desânimo. Sem a sua compreensão, ajuda e incentivo seria impossível a realização deste trabalho.

Considerando as minhas obrigações e responsabilidades como Gerente de Recursos Humanos, devo especial agradecimento à Crown Cork Embalagens, na figura do seu Presidente, o Sr. Rinaldo Lopes, pela compreensão e apoio durante todos os momentos em que necessitei ausentar-me do trabalho para cumprir os compromissos relacionados com a realização do curso e com este estudo.

Devo especial agradecimento à Alcoa Alumínio S. A., na figura do seu Diretor de Recursos Humanos, o Sr. Cirleu Amorim, e a todos que tão prontamente me atenderam durante minhas visitas, telefonemas e trocas de e-mails. Quero registrar o alto grau de cooperação e colaboração que obtive durante toda a fase de pesquisa e análise dos dados. Sem este apoio seria impossível realizar este trabalho.

Aos professores Joel de Souza Dutra e Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, agradeço pelas importantes contribuições e sugestões fornecidas durante o exame de qualificação. Sem dúvida elas foram extremamente úteis na realização deste trabalho.

Aos meus colegas da Crown Cork, Carlos Mataveli e Oscar Calloni, que, além do apoio moral nas horas mais difíceis, pacientemente revisaram o texto e contribuíram com sugestões para a sua melhoria, devo minha gratidão.

Em especial agradeço aos meus familiares e amigos pela compreensão, estímulo e paciência, principalmente nos meses que antecederam à finalização deste estudo.

Além das pessoas citadas várias outras, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização deste trabalho. Muitas delas provavelmente nem sabem da inestimável ajuda que me proporcionaram. A todas elas meu muito obrigado.

RESUMO

O propósito básico deste estudo é contribuir para o debate a respeito do papel desempenhado pela Administração de Recursos Humanos nas organizações, frente aos desafios do ambiente competitivo atual. O pressuposto adotado é que a Administração de Recursos Humanos pode influenciar no desenvolvimento do capital intelectual e conseqüentemente na criação de vantagens competitivas. Para que isto aconteça, contudo, é necessário que as práticas e políticas de gestão de Recursos Humanos estejam adequadamente alinhadas com as estratégias organizacionais. Assim, este estudo busca compreender como se desenvolve e é acompanhado o processo de integração entre o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e as estratégias organizacionais.

Utilizando o método do estudo de caso, foi conduzida uma pesquisa exploratória em uma grande organização multinacional, na qual procurou-se analisar o Sistema de gestão de Recursos Humanos, conhecer o processo de desenvolvimento das estratégias de Recursos Humanos, avaliar o papel desempenhado pela área de Recursos Humanos, bem como observar os instrumentos e critérios utilizados para mensurar os resultados da área.

Considerando-se as limitações impostas pelo método de pesquisa selecionado, foi possível efetuar algumas constatações importantes. O alinhamento estratégico do Sistema de Gestão de Recursos Humanos na organização estudada é produto dos seguintes fatores: das práticas e políticas, que enfatizam a geração e aplicação de conhecimento; da estrutura organizacional que possibilita a participação dos profissionais de RH no processo de formulação de decisões estratégicas da organização; bem como dos aspectos culturais internos

relacionados com a valorização das pessoas e o reconhecimento de suas contribuições.

ABSTRACT

The basic objective of this study is to contribute for the debate about the role performed by the Human Resources Management within organizations, taking into consideration the challenges of the current competitive environment. The rationale is that the Human Resources Management can influence the intellectual capital development, and therefore the creation of competitive advantages. But for this to happen, it is necessary the Human Resources' practices and policies be integrated with the organizational strategies.

By using the case study method, an exploratory research was conducted in a multinational company, in which we analyzed the following aspects: The Human Resources management system; the Human Resources' strategies development process; the role of the Human Resource area; and finally the criteria and tools used to measure the area's results.

Despite the limitations imposed by the research method, some important findings were possible to be made. The strategic Human Resource management system's alignment within the studied organization has been a product of the following factors: the practices and policies that emphasize the knowledge development and application; the structure that allows the Human Resources professionals to participate in the organizational strategic making process; and the internal cultural aspects related to the people's valorization and the employees' recognition for their contribution.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	v
SUMÁRIO.....	vi
LISTAS DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS.....	4
3. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	9
3.1. Breve Evolução Histórica Da ARH.....	9
3.2. A Evolução do Conceito de Capital Intelectual.....	14
4. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIAS DE RH.....	31
4.1. A Administração Estratégica de Recursos Humanos.....	31
4.2. A Integração das Estratégias Organizacionais e de RH.....	35
5. A AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RH.....	44
5.1. Mensuração de Resultados em RH.....	44

5.2. Avaliação do Capital Intelectual.....	48
5.3. Modelos de Avaliação do Capital Intelectual.....	50
5.4. Balanced Scorecard.....	61
 6. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	 73
6.1. Delimitação do Fenômeno	73
6.2. Estudos Quantitativos e Qualitativos: Considerações Gerais.....	76
6.3. O Método do Estudo de Caso.....	80
6.4. Seleção do Caso.....	85
6.5. Coleta dos Dados.....	88
6.6. Procedimentos para a Análise dos Dados.....	94
 7. O ESTUDO DE CASO: A ALCOA ALUMÍNIO S. A.....	 98
7.1. Breve Histórico da Alcoa.....	98
7.2. A Alcoa no Brasil.....	101
7.3. Visão, Valores e Políticas.....	104
7.4. Alcoa Business System (ABS).....	114
7.5. Implantação do ABS no Brasil.....	122
7.6. Principais Resultados Obtidos com o ABS no Brasil.....	135
7.7. Duas Experiências de Aplicação do ABS.....	139
7.7.1. AFL Ltda do Brasil.....	140
7.7.2. Central Integrada de Serviços Financeiros.....	156

8. ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS DO CASO.....	168
8.1. Sistema de Gestão de RH da Alcoa.....	169
8.1.1. Estrutura, Políticas e Práticas de Gestão de RH.....	169
8.1.2. Análise Crítica do Sistema de Gestão de RH.....	180
8.2. O Papel Estratégico da Área de RH	190
8.2.1. Planejamento e Administração Estratégica de RH.....	192
8.3. Avaliação do Sistema de Gestão de RH na Alcoa.....	205
8.3.1. O Balanced Scorecard na Alcoa.....	206
8.3.2. Mensuração do Sistema de Gestão de RH.....	208
8.3.3. O ABS e a implementação de Estratégias de RH.....	210
 9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	 218
 10. CONCLUSÕES.....	 220
 11. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	 229
 BIBLIOGRAFIA.....	 231
 APÊNDICE I: Toyota Production System.....	 243
APÊNDICE II: Roteiros de Entrevistas.....	250

LISTAS DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

FIGURAS

Figura 3.2.1: Componentes do Capital Intelectual – Modelo Skandia	18
Figura 3.2.2 : Raízes Conceituais do Capital Intelectual.....	20
Figura 4.2.1: Alinhamento de Recursos Humanos.....	42
Figura 5.3.1: Navegador Skandia.....	52
Figura 5.3.2: Caminho dos Investimentos em Capital Humano para as Metas Organizacionais.....	54
Figura 5.3.3: Monitor dos Ativos Intangíveis.....	56
Figura 5.4.1: Modelo Básico do Balanced Scorecard.....	63
Figura 5.4.2: Estrutura Básica para Mensuração do Aprendizado e Crescimento.....	66
Figura 5.4.3: Exemplo de Mapa Estratégico - Relações de Causa e Efeito.....	71
Figura 7.2.2: Organograma da Alcoa No Brasil.....	103
Figura 7.5.1: Modelo do ABS.....	125
Figura 7.7.1.3: Organograma da Área de RH na AFL.....	153
Figura 7.7.2.2: Modelo de Estrutura por Processos na Área De Financial Shared Services.....	161
Figura 7.7.2.4: Processo de Pagamento no Conceito da Área de Shared Services.....	164
Figura 8.1.1.1: Organograma Corporativo da Área de Recursos Humanos da Alcoa.....	170
Figura 8.2.1.1: Estrutura Funcional da Área de RH.....	195
Figura 8.2.1.2: Níveis de Atuação da Estrutura Funcional de RH.....	196
Figura: 10.1: Integração Do Sistema de Gestão de RH com as Estratégias Organizacionais na Alcoa.....	225

QUADROS

Quadro 5.1.1: Esclarecimento de Competência ou Capacidade.....	47
Quadro 7.7.2.1: Modelo para Implantação do ABS na Área Financeira.....	159

TABELAS

Tabela 7.1.1: Evolução dos Principais Indicadores Econômicos da Alcoa.....	100
Tabela 7.2.1: Evolução dos Principais Indicadores da Alcoa no Brasil.....	102
Tabela 7.7.2.3: Volume de Transações e Quadro de Empregados na Shared Services.....	162
Tabela 7.7.2.5: Melhorias Obtidas com a Implantação do ABS na Área de Financial Shared.....	166

1. INTRODUÇÃO

Durante os últimos anos testemunhamos a tendência de consolidação do conhecimento como uma das principais fontes de vantagem competitiva para as organizações, em razão das fortes pressões do ambiente concorrencial. Como decorrência desta tendência, tem sido observada a emergência de novos modelos de gestão, os quais colocam ênfase no maior envolvimento das pessoas e no aproveitamento do potencial intelectual das mesmas.

De acordo com Klein (1998), em um ambiente onde as inovações são prontamente capturadas e replicadas pela concorrência e onde pequenas organizações conseguem roubar fatias de mercado das grandes empresas, em função da oferta de produtos e serviços de melhor qualidade, será o Capital Intelectual que determinará o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis. A partir desta constatação as organizações estão reconhecendo, cada vez mais, a necessidade de administrar estrategicamente seu Capital Intelectual.

Para ilustrar a importância do capital intelectual nos dias atuais, vamos recorrer a um fato recente da história da humanidade: A tragédia que se abateu sobre Nova York e Washington no fatídico dia 11 de Setembro de 2001.

Em artigo do jornal “Valor Econômico” de 29 de Outubro de 2001, os articulistas comentam sobre as dificuldades que a Cantor Fitzgerald Securities vem enfrentando para manter seus negócios. Dos quase 1000 colaboradores que trabalhavam no World Trade Center, mais de 600 morreram. Este é o depoimento de um executivo, que mantinha negócios com a Cantor há vários anos: “Quero apoiar a Cantor em memória das pessoas desaparecidas. Mas o fator humano que

mantinha os operadores ligados à Cantor infelizmente já não existe mais. Esta é a realidade”. A Cantor obteve grande destaque nos anos 70 em função da comercialização de títulos da dívida pública, a partir de um forte envolvimento entre seus corretores e clientes. As relações pessoais foram decisivas para o sucesso da Cantor. A Cantor possuía uma vantagem competitiva em relação à concorrência: Os relacionamentos com os clientes. Esta era uma vantagem difícil de ser copiada (Porter, 1989).

O lamentável desaparecimento das pessoas envolvidas nos incidentes de 11 de Setembro, representou, para as organizações afetadas, a perda imensurável de capital intelectual. O conhecimento tácito não formalizado e as interações e relacionamentos pessoais, a partir dos quais os negócios eram realizados, representarão, no médio prazo, a perda de oportunidades para a geração de receitas. Este exemplo reforça o importante papel desempenhado pelas pessoas na obtenção de vantagens competitivas.

Visando reforçar a importância do conhecimento nos dias atuais, Drucker (2001), em estudo publicado na revista *The Economist*, enfatiza que “*a nova sociedade será uma sociedade do conhecimento. O conhecimento será seu principal recurso e os trabalhadores do conhecimento constituirão o grupo dominante na força de trabalho*”. Drucker comprova esta afirmação, a partir das diversas estatísticas disponíveis que demonstram a diminuição do número de trabalhadores atuando no setor industrial e o aumento (*não proporcional*) na área de serviços, o aumento no grau de escolaridade da força de trabalho (principalmente nos países desenvolvidos), a flexibilização das relações de trabalho e o grande avanço das tecnologias da informação. Os dados preliminares do Censo de 2000 confirmam para a realidade brasileira algumas das tendências apontadas por Drucker. Por exemplo, em comparação com o Censo de 1991, a taxa média de escolaridade dos brasileiros cresceu em todas as faixas etárias, bem como o emprego na

indústria caiu e o setor de serviços é o principal responsável pela abertura de novas vagas.

O reconhecimento da importância do capital intelectual, como fonte de vantagem competitiva, traz grandes consequências para a Administração de Recursos Humanos: As práticas e políticas tradicionais de gestão de RH devem ser revistas e integradas em um sistema consistente; Os profissionais devem abandonar o papel de burocratas e assumir a posição de executivos alinhados com os negócios; Os resultados das ações de Recursos Humanos não devem ser mensurados isoladamente, mas sim em função dos resultados organizacionais; Ou seja, as estratégias organizacionais devem influenciar e serem influenciadas pelas estratégias de Recursos Humanos.

2. OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS

Em artigo do Financial Times, reproduzido pelo jornal Valor Econômico (06/11/01), intitulado Profissionais de Recursos Humanos estão numa encruzilhada há a seguinte afirmação: *“Apesar de estarem ganhando espaço e importância nas empresas, eles (os profissionais de recursos humanos) ainda enfrentam a desconfiança dos outros departamentos que duvidam da sua eficiência”*. Neste artigo é citado um estudo conduzido por David Guest, pesquisador do King’s College da Inglaterra, no qual foram entrevistados aproximadamente 50 executivos britânicos. Este estudo tinha a finalidade de identificar as razões para a descrença no desempenho dos profissionais da área de Recursos Humanos. As principais conclusões deste estudo são as seguintes:

- Os dirigentes e executivos não demonstram conhecimento do crescente número de pesquisas e estudos que comprovam a vinculação entre as práticas de recursos humanos e os resultados organizacionais. Há, no entanto, uma crença de que a boa gestão de pessoal pode levar a um bom desempenho nos negócios;
 - Estes mesmos executivos, ao decidirem sobre a implementação de políticas relacionadas à gestão de pessoal, tendem a confiar mais na atuação dos gerentes de linha do que nos profissionais da área de recursos humanos, pois consideram os primeiros mais objetivos e assertivos;
 - Houve várias críticas sobre a área de Recursos Humanos, pois muitos entrevistados acreditam que os seus profissionais não estão suficientemente vinculados ao negócio e afirmam que a função contava com poucas pessoas de alto gabarito;
-

- Várias foram as queixas sobre os processos de recursos humanos, os quais são considerados muito burocráticos. Houve reclamações sobre o relacionamento da área de RH com as outras áreas, em função do isolamento dos seus profissionais;
- Outros depoimentos enfatizaram que não há percepção de valor agregado nas atividades da área de recursos humanos.

As constatações anteriores não se restringem somente ao contexto inglês, onde a pesquisa foi conduzida. Percepções semelhantes são relatadas nos Estados Unidos e também no Brasil. Ulrich (2000) argumenta que há razões para a má reputação da área de RH, pois muitas vezes ela é ineficaz, incompetente e dispendiosa. Minha vivência pessoal de mais de 20 anos de atuação na área de Recursos Humanos, também confirma esta visão. Em pesquisa anterior por nós realizada (Sammartino, 1995), foi analisada a influência das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho da área industrial de uma organização eletrônica. Neste estudo observamos que o processo de melhoria contínua implementado e os bons resultados obtidos foram, em grande parte, frutos das profundas mudanças na organização do trabalho e da utilização de práticas não tradicionais de gestão de pessoal. Na empresa analisada, as mudanças foram desenvolvidas e implementadas pela área Industrial, sem a participação direta da área de Recursos Humanos.

Contrastando com esta visão negativa, encontramos um crescente número de estudos e pesquisas enfatizando que a área de Recursos Humanos deve desempenhar um papel mais estratégico nos processos atuais de mudanças organizacionais. Ulrich (1998) desenvolve o modelo de múltiplos papéis para a atividade de recursos humanos, no qual é enfatizada a necessidade de uma atuação ao mesmo tempo operacional e estratégica, mas sempre apoiada em um

sistema de avaliação dos resultados. Mohrman Jr e Lawler (1995) enfatizam que em face dos desafios atuais, os profissionais de recursos humanos devem combinar as atividades tradicionais da área com as mais modernas, fazendo mais do que faziam no passado.

Recente pesquisa realizada com executivos da área de Recursos Humanos no Brasil, sobre as Tendências e Mudanças na Gestão de Pessoas nas Empresas Brasileiras (Albuquerque e Fischer, 2001), reforça a opinião dos autores anteriores sobre o novo papel da área de recursos humanos. Este estudo trouxe as seguintes conclusões principais:

- A área de recursos humanos vem experimentando um novo processo de grandes transformações, no qual está sendo exigida uma participação mais estratégica de seus profissionais;
- Mudanças nos princípios de gestão organizacional exigirão o desenvolvimento de novas práticas, políticas e processos de gestão dos recursos humanos;
- O desenvolvimento de tecnologias, a evolução dos processos industriais e administrativos, a evolução (flexibilização) da Legislação Trabalhista, o questionamento do papel da empresa na sociedade, entre outros fatores, exigirão uma mudança no perfil de atuação da área de recursos humanos.

Estas visões antagônicas sobre a Administração de Recursos Humanos representam, na realidade, um ponto de inflexão no processo de evolução da área. As críticas formuladas referem-se a um passado marcado pelo posicionamento tradicional e burocrático dos profissionais da área de “Pessoal”, enquanto a visão atual e futura da área refere-se ao seu posicionamento estratégico e sua vinculação com os resultados organizacionais.

Neste sentido, procuraremos analisar no presente estudo o papel da Administração de Recursos Humanos na implementação das estratégias organizacionais, bem como sua influência na criação de vantagens competitivas. Para que isto seja possível pretendemos estudar os seguintes tópicos principais: a influência do Sistema de gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento do capital intelectual; o processo de alinhamento entre as estratégias organizacionais e de Recursos Humanos; e os métodos de mensuração dos resultados em Recursos Humanos.

Considerando-se as poucas pesquisas realizadas sobre temas relacionados com a Administração Estratégica de Recursos Humanos, principalmente no Brasil, este trabalho pretende contribuir para o avanço do conhecimento e da teoria dentro dos seguintes aspectos:

- *Ampliar a compreensão sobre as conexões entre práticas e políticas de Recursos Humanos e resultados organizacionais;*
- *Auxiliar na formulação de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos integrados com as estratégias de negócios;*
- *Enfatizar o papel dos profissionais de Recursos Humanos como agentes de mudança e atores principais nos processos de formulação de estratégias;*
- *Subsidiar o desenvolvimento de ferramentas para a mensuração dos resultados da área de RH;*

Para apresentar os resultados obtidos, este trabalho foi dividido em 11 capítulos:

- Nos capítulos um e dois são apresentadas as considerações iniciais, as justificativas e os objetivos do estudo;
-

- Os capítulos três, quatro e cinco são dedicados à análise do referencial teórico utilizado para a delimitação do fenômeno em estudo e para subsidiar o processo de análise das evidências;
 - O capítulo seis tem o objetivo de detalhar a abordagem metodológica utilizada para a realização da pesquisa de campo;
 - O capítulo sete tem a finalidade de descrever a pesquisa realizada e apresentar as principais evidências coletadas;
 - No capítulo oito são analisadas as evidências da pesquisa à luz do referencial teórico e apresentados os resultados iniciais do estudo;
 - No capítulo nove são destacadas as principais limitações do estudo;
 - Nos capítulos dez e onze são apresentadas, respectivamente, as conclusões principais e as recomendações do estudo.
-

3. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Vários autores, entre eles Mohrman e Lawler (1995) e MacKee (1997) destacam que a área de recursos humanos vem historicamente apresentando uma gradual evolução e sofisticação em seu papel dentro das organizações.

Em termos cronológicos podemos identificar as seguintes etapas de desenvolvimento na Administração de Recursos Humanos:

3.1. BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ARH

Até 1930

Segundo Beverly Springer, apud Fischer (1998), o início da existência da área de Recursos Humanos, nos Estados Unidos, pode ser marcada pela implantação em 1890 do primeiro departamento de Administração de Pessoal, que se tenha notícia, na NCR Corporation. Fatores relacionados com o porte da NCR, com a sedimentação da livre empresa, a valorização do individualismo e a chegada de grande contingente de imigrantes foram determinantes para a criação desta nova área. Fischer (op. cit.) destaca, no entanto, que a área surge em função da necessidade de se gerenciar os custos relacionados com a mão-de-obra.

A Primeira Guerra Mundial foi o grande marco para o desenvolvimento da Administração de Pessoal nos Estados Unidos (Albuquerque, 1987). O surgimento do movimento sindical e as modificações ocorridas no relacionamento entre operários e a administração das empresas, são fatos que marcam este desenvolvimento. Werther e Davis, apud Albuquerque (op. cit.), destacam que a crescente mudança de posição do Estado americano, no processo produtivo, a

partir da crise de 1929, trouxe sensíveis alterações nas relações industriais e isto foi um fator decisivo para a consolidação da Administração de Pessoal como área autônoma. Neste período, que se estende até meados da década de 30, a Administração de Recursos Humanos é caracterizada pelo pensamento mecanicista e por um modelo de gestão eminentemente paternalista (Flippo, 1978; Toledo, 1988).

O movimento de Relações Humanas, que teve como um dos principais marcos as pesquisas coordenadas por Elton Mayo durante a década de 30, faz com que os pressupostos mecanicistas, que marcaram a gestão das pessoas nas décadas anteriores, começassem a ser revistos. A psicologia organizacional surge como uma disciplina que tem como finalidade facilitar o processo de compreensão e intervenção no comportamento das pessoas no trabalho. O enfoque da gestão de recursos humanos deixa de se concentrar exclusivamente em aspectos legais e econômicos, passando a incorporar instrumentos e ferramentas específicas para o recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal.

Décadas de 40 e 50

As décadas de 40 e 50 foram marcadas pela acentuada intervenção do Estado nas relações trabalhistas, fato este que passou a exigir um novo posicionamento da área de Recursos Humanos. A crescente organização dos trabalhadores e o fortalecimento dos sindicatos foram fatores decisivos para que a área de RH assumisse o papel de representante das empresas nas negociações e atuasse como mediador nos conflitos capital e trabalho. As práticas e políticas de remuneração e benefícios começam a surgir, não havendo grandes desenvolvimentos nas funções relacionadas com o treinamento de pessoal. Os Gerentes de Relações Industriais ou de Pessoal não fazem parte do primeiro time

administrativo e não participam das decisões estratégicas da organização (McKee, op. cit).

Décadas de 60 e 70

Durante os anos 60 e 70, rígidas leis sobre direitos civis e de equidade nas oportunidades de trabalho nos EUA, fizeram com que a Administração de Recursos Humanos fosse envolvida em atividades que garantissem a criação de uma força de trabalho com representantes das minorias sociais. O não cumprimento destas determinações poderia implicar longos e custosos processos judiciais. Inicia-se, também neste período, uma valorização do papel da liderança na administração das relações entre a organização e as pessoas. Há o reconhecimento da necessidade de se investir no desenvolvimento das habilidades de liderança de supervisores e gerentes. As funções de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e de Desenvolvimento Organizacional começam a fazer parte do portfolio de atividades da área de Recursos Humanos. São enfatizadas as iniciativas de treinamento gerencial e os processos de avaliação de desempenho (Fischer, 1998). Neste período a Administração de Relações Humanas/Pessoal começa a dar lugar à Administração de Recursos Humanos. Os Gerentes de Recursos Humanos passam a ser considerados como membros da alta administração e participam das decisões estratégicas da empresa. Fischer (op. Cit.) destaca que neste período já se encontram os primeiros sinais da criação, pelas empresas, de sistemas de gestão de Recursos Humanos constituídos por um conjunto de processos concebidos e implementados com o objetivo de administrar as relações com as pessoas, buscando atingir seus objetivos. Segundo este autor isto é um indício da concepção mais moderna da gestão de Recursos Humanos.

Década de 80

A década de 80 marca o início da formação do pensamento estratégico em Recursos Humanos. Autores como Fombrun, Tichy e Devanna (1984), apontavam que aumentos de produtividade somente seriam obtidos a partir de melhorias na Administração de Recursos Humanos. Para que isto acontecesse estes autores apontavam a necessidade de vincular as estratégias amplas das organizações aos planejamentos de Recursos Humanos, em razão da necessidade de buscar ajustes mais efetivos às crescentes pressões do mercado. Este período também é marcado pela disseminação das práticas de gestão japonesas, enfatizando o trabalho de grupos, a implantação de programas de qualidade e a busca por maior eficiência nos processos. Este movimento teve grandes influências nas práticas de gestão de pessoal.

A década de 90: RH como fonte de vantagem competitiva

A década de 90 será certamente lembrada pela intensidade das mudanças nos contextos político, econômico e social em todo o mundo. Estas mudanças, ainda em curso, têm grande impacto para a vida das organizações e conseqüentemente para a área de Recursos Humanos (Oliva, 1999). Sem a pretensão de esgotar o assunto citamos as transformações que apresentam o maior potencial de impacto para a área de Recursos Humanos:

- A intensificação do movimento de globalização e de busca de competitividade;
 - A emergência de modelos inovadores de arquiteturas organizacionais;
 - A evolução da tecnologia da informação, marcada pela disseminação dos sistemas integrados de gestão e principalmente pelo rápido avanço da Internet;
 - O crescimento de movimentos questionando o papel social das organizações;
-

- A promulgação de legislações protegendo os direitos dos consumidores;
- A intolerância crescente da sociedade com relação à poluição e a degradação ambiental promovidas pelas organizações;
- O movimento de concentração dos mercados em blocos econômicos;
- A intensificação dos processos de fusões e de grandes aquisições.

Os impactos destas mudanças para as organizações são bastante significativos, pois implicam profundas alterações nos padrões tradicionais de competição e concorrência. As pressões competitivas sobre as organizações nos últimos anos têm aberto um grande espaço para a atuação da área de Recursos Humanos (Mohrman & Lawler, III, 1995).

Becker et alli (2001) confirmam esta situação, apontando que nas últimas décadas a área de recursos humanos experimentou grandes mudanças no seu papel dentro das organizações. Tradicionalmente percebida como uma área dedicada basicamente às atividades administrativas, relacionadas com gestão de benefícios, folha de pagamento, e outras tarefas rotineiras, a área de recursos humanos, durante a década de 90, viu-se diante do desafio de efetivamente participar do esforço de mudança organizacional, com vistas a um novo modelo competitivo delineado pelo ambiente.

A Evolução da Área de Recursos Humanos no Brasil

A evolução da área de Recursos Humanos no Brasil tem como marco principal o surgimento do *trabalhismo*, durante o primeiro governo de Getúlio Vargas na década de 30. A partir da instituição do Ministério do Trabalho e da promulgação de uma série de leis regulamentando as relações sindicais e de trabalho, as empresas Brasileiras foram obrigadas a criar áreas específicas para controlar a aplicação desta legislação. Surgem os Departamentos de Pessoal e a figura do

Chefe de Pessoal (Albuquerque, 1987; Aquino, 1988). Segundo Albuquerque (op. cit.) a partir da década de 50 a área de pessoal ingressa em uma fase “tecnicista”, marcada principalmente pela instalação das montadoras de automóveis no país, e a conseqüente importação das técnicas de gestão dos EUA. A partir de meados da década de 60 consolida-se a profissionalização da área, com a implantação de áreas específicas de recrutamento, treinamento e cargos e salários. É neste período que o Chefe de Pessoal transforma-se no Gerente de Relações Industriais e posteriormente em Gerente de Recursos Humanos. A eclosão do movimento sindical em 1978 e a recessão do início da década de 80 obrigaram as organizações a efetuar revisões nas estruturas e a mudar as práticas de gestão de recursos humanos. Próximo do final da década de 80, a divulgação e o interesse despertado pelas técnicas Japonesas de gestão da produção, de incentivo ao aumento da produtividade e de melhoria contínua, trouxeram o desafio de implantar práticas de envolvimento e participação dos trabalhadores. Grande ênfase foi dada às atividades de treinamento e desenvolvimento. Em pesquisa realizada em 1987, Albuquerque constatou que estava havendo um movimento de integração do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos no Planejamento Estratégico Global das organizações, bem como o executivo de RH começava a participar ativamente dos processos de definições estratégicas nas empresas pesquisadas.

3.2. A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CAPITAL INTELECTUAL

O aspecto marcante de todas as mudanças iniciadas na década de 90, e ainda em curso na primeira década do Século XXI, é a ênfase na necessidade de um maior aproveitamento do potencial intelectual de toda a força de trabalho. Conforme enfatizado por Ulrich (1997) e Alvares (1997), a Administração de Recursos

Humanos deverá investir na atração, manutenção e desenvolvimento de Capital Intelectual.

Em um ambiente altamente volátil, onde as fontes tradicionais de vantagem competitiva se esgotam rapidamente, a única fonte confiável será a habilidade da organização em utilizar seu capital intelectual, para absorver e tratar as informações captadas do ambiente e criar soluções inovadoras. O processo de aprendizagem organizacional torna-se assim, uma das mais importantes e mais complexas funções delegadas para a Administração de Recursos Humanos (Mohrman & Lawler, III, 1995).

O sistema de recursos humanos, representado por um conjunto integrado e equilibrado de práticas e políticas, é o meio de pelo qual as ações e atividades de gestão de Recursos Humanos são conduzidas. Conforme enfatizado por Becker, Huselid et alli (1997) a chave para perceber a importância estratégica que a administração de Recursos Humanos possui é considerá-la como um sistema. Neste sentido é necessário criar uma perspectiva de administração de Capital Humano, mais do que administração de Recursos Humanos, afirmam estes autores. Ulrich e Lake (1997) afirmam que os sistemas de administração de Recursos Humanos são as fontes de capacidade organizacional que permitirão às organizações aprender a capitalizar as novas oportunidades.

O conceito de Capital Intelectual, desenvolvido no decorrer da década de 90, é um marco para a transformação do papel da área de recursos humanos nas organizações.

Stewart (1998) afirma que “a informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era”. O autor sustenta que o grande

diferencial das empresas de sucesso, no mundo atual, não está localizado em seus ativos físicos e financeiros, mas sim no seu Capital Intelectual.

Sveiby (1998) traça as origens modernas do termo Capital Intelectual a partir dos trabalhos de Thomas Stewart, que em 1991 definiu-o como *“a soma de tudo que aqueles que trabalham em uma organização sabem e que garante uma vantagem competitiva no mercado”*. Neste sentido as primeiras abordagens referiam-se ao aspecto dinâmico do intelecto individual, o qual poderia ser entendido como um atributo, ou característica de uma dada organização.

Outras definições de Capital Intelectual, coletadas por Sveiby, são as seguintes:

- Edvinsson em 1996: *“Conhecimento que pode ser convertido em valor”*
- Klein e Prusak em 1994: *“Material intelectual que pode ser formalizado, coletado e utilizado para produzir ativos de alto valor”*.

Sullivan (2000) destaca que o conceito de Capital Intelectual evoluiu a partir de três correntes distintas de estudo e pesquisa:

- A primeira ocorreu no Japão com o trabalho de Hiroyuki Itami, o qual em 1980 publicou um estudo sobre os efeitos dos ativos intangíveis na administração das organizações japonesas;
 - A Segunda corrente, liderada por economistas que buscavam um melhor entendimento das organizações, pode ser resumida nos trabalhos de David Teece, que conseguiu identificar as fontes de valor nas inovações tecnológicas, os mecanismos para converter valor em lucros e os passos necessários para a comercialização da inovação;
-

- A terceira corrente abriga os trabalhos de Karl-Erik Sveiby, que focou sua atenção no capital humano, entendendo-o como uma dimensão do Capital Intelectual.

Ao buscar uma definição para o conceito de Capital Intelectual, Edvinsson e Malone (1998), utilizando as pesquisas realizadas pela Skandia – uma seguradora e financeira Sueca, pioneira no estudo e avaliação dos ativos intangíveis – afirmam que dois fatores concorrem para explicá-lo: o Capital Humano e o Capital Estrutural, conforme demonstrado na figura 3.2.1:

- Capital Humano é constituído pelo conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos colaboradores, bem como inclui os valores, a cultura e a filosofia da empresa.
 - Capital Estrutural é representado pelos equipamentos, instalações, sistemas, as patentes, as marcas, ou seja, “tudo o que permanece no escritório quando os empregados vão para a casa”. Enquadra-se nesta categoria inclusive o relacionamento estabelecido com clientes.
-

Figura 3.2.1: Componentes do Capital Intelectual – Modelo Skandia

FONTE: Skandia (1996)

Roos & Roos et alli (1997) propõem que o valor do Capital Humano advém de três fatores:

- Competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e talentos;
- Atitude: comportamento e motivação;
- Agilidade Intelectual: habilidade para transferir conhecimentos de um contexto para outro, estabelecer conexões entre fatores comuns de situações diversas, e capacidade para maximizar o conhecimento e os resultados organizacionais através da inovação e da adaptação.

Deve ser observado que o conceito de agilidade intelectual apresenta correspondência com o conceito de competência (Dutra, 2001).

Segundo Roos & Roos et alli (ibid.) a administração do conhecimento não é um tópico novo na administração, existindo outras teorias que procuraram abordá-la. O conceito de Capital Intelectual é o último desenvolvimento nesta linha de estudos, como pode ser observado na Figura 3.2.2. As raízes teóricas do Capital Intelectual surgem de duas vertentes: uma focada nos aspectos estratégicos da gestão; e outra nos aspectos relacionados com a mensuração. A primeira enfoca o estudo da criação e utilização do conhecimento, bem como o relacionamento entre o conhecimento, o sucesso e a criação de valor. Esta vertente corresponde ao campo de ação dos sistemas de administração de Recursos Humanos. A segunda enfatiza a necessidade de se desenvolver um novo sistema de informações, o qual propicie a mensuração de dados não financeiros.

Ainda segundo estes autores o pensamento dos pesquisadores da corrente estratégica do Capital Intelectual pode ser assim resumido:

- Conhecimento e aprendizado são vantagens competitivas chaves no mundo atual;
 - Enquanto tecnologia da informação, estrutura organizacional e ambiente físico podem ajudar, as organizações deveriam enfatizar mudanças comportamentais;
 - O desenvolvimento e a aplicação do conhecimento não podem se constituir em atividades separadas;
 - A disseminação e aplicação do conhecimento é uma meta e um meio para desenvolver novos conhecimentos.
-

Figura 3.2.2: Raízes Conceituais do Capital Intelectual

Fonte: Roos & Roos et alli – Intellectual Capital - 1997

Para estes autores o conceito de Capital Intelectual inclui todos os processos e ativos, os quais não são demonstrados no balanço, bem como todos os ativos intangíveis. Enquanto o conhecimento é uma parte do conceito de Capital Intelectual, o Capital Intelectual é muito mais do que conhecimento. Marcas, patentes, bem como a administração dos relacionamentos externos, são dimensões do processo de criação de valor.

Dentro desta estrutura este estudo pretenderá abordar tanto a dimensão estratégica do Capital Intelectual, como a dimensão da mensuração. Na dimensão estratégica procuraremos observar a aplicação do conhecimento na elaboração e na implementação de estratégias e qual o papel representado pelos sistemas de gestão de Recursos Humanos neste processo. Na dimensão da mensuração procuraremos avaliar os modelos existentes para avaliar a contribuição dos sistemas de Recursos Humanos na formação do Capital Intelectual.

Segundo Stewart (1998), o “Capital Intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva”. Este autor destaca que “o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Assim: administrá-lo – encontrar e estimular o Capital Intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países”.

Ao trabalhar com a dimensão humana do conceito de Capital Intelectual, Sveiby (2001) observa que a Gestão do Conhecimento pode ser entendida através de duas perspectivas: Gestão da Informação e Gestão das Pessoas. A Gestão da Informação refere-se aos sistemas de gestão de informações, ou à Tecnologia da Informação. Neste sentido o conhecimento pode ser transformado em “objetos” digitais (bancos de dados, sistemas integrados, etc).

Na perspectiva da Gestão de Pessoas, os pesquisadores entendem o conhecimento como um processo, que está em constante mudança. O foco de trabalho dos profissionais atuando na área de RH é a administração das competências individuais e organizacionais.

Sveiby (ibid.) argumenta que o termo Gestão do Conhecimento não é o mais apropriado, pois o conhecimento é uma faculdade humana, não podendo ser gerido, a não ser pelos próprios indivíduos. O autor conceitua a Administração do Conhecimento como *“a arte de criar valor através dos ativos intangíveis”*.

Na tentativa de melhor explicar o conceito de Capital Intelectual, Saint-Onge (1996), argumenta que ele é composto por três elementos, seguindo o modelo Skandia (ver Figura 3.2.1):

- Capital Humano – representado pelas capacidades individuais necessárias para fornecer soluções aos clientes;
- Capital do Cliente – representado pelos graus de penetração, abrangência e lealdade do mercado;
- Capital Estrutural – representado pela capacidade da organização em atender as necessidades dos clientes.

Dentro destes elementos, segundo o autor, convivem dois níveis de conhecimentos: explícito e tácito.

O conhecimento explícito pode ser entendido como tudo aquilo que está formalizado e que poder ser possuído. O grande volume de conhecimento nas organizações, no entanto, encontra-se no nível tácito. O conhecimento tácito inclui a intuição, crenças, e valores que as pessoas têm em função de suas experiências de vida. O conhecimento tácito funciona, para cada indivíduo, como uma lente que filtra o entendimento e a interpretação das suas experiências individuais e coloca barreiras ao redor do comportamento. *“Neste sentido ele delimita nosso desempenho e nossos resultados”* (Saint-Onge, ibid.).

No âmbito organizacional o conhecimento tácito é desenvolvido a partir das mentes de cada membro componente. A organização assume um conjunto de crenças e valores, através dos quais ela coletivamente filtra e interpreta a forma como a realidade é percebida. O conhecimento tácito tem um grande impacto na percepção coletiva e no comportamento das pessoas. Este tipo de conhecimento define a forma como os líderes da organização percebem as oportunidades e ameaças do ambiente, bem como determina como as decisões serão tomadas.

Takeuchi (1998), atribui grande importância ao conhecimento tácito e aponta que a grande diferença entre as organizações ocidentais e as japonesas advém da forma como este tipo de conhecimento é tratado. As organizações ocidentais tratam o conhecimento de maneira cartesiana, considerando-o isoladamente, enquanto nas organizações japonesas o conhecimento é tratado como algo intrínseco aos seres humanos e indissociável da mente e do corpo.

A administração de Recursos Humanos tem grande influência na geração do conhecimento, tanto explícito como tácito. Segundo enfatizado por Mohrman & Lawler (1995) as atitudes mentais compartilhadas estão sendo vistas cada vez mais como fontes de vantagem competitiva. Um papel fundamental, que está se consolidando para a função de recursos humanos atualmente, é concernente ao desenvolvimento de normas, valores e crenças na organização.

Ulrich (2000) destaca que além da competência, um outro fator importante para o entendimento do conceito de Capital Intelectual é o comprometimento. Somente a competência não é suficiente para garantir a criação de Capital Intelectual. É preciso haver uma combinação adequada destes dois elementos. As práticas de recursos humanos devem garantir tanto a criação e a manutenção das

competências requeridas para o negócio, como o comprometimento necessário dos componentes da organização.

Fitz-enz (1997) sustenta que “a melhor administração do capital humano é um compromisso duradouro para o estabelecimento de direcionadores de ação: crenças básicas, características e estratégias operacionais. Estes representam o contexto constante das organizações, as forças causais. Eles identificam as organizações com as melhores práticas de gestão do capital humano”. Posteriormente o autor definiu o Capital Intelectual como a combinação de quatro elementos: Capital Humano, Processo e Cultura, Relacionamentos e Propriedade Intelectual (Fitz-enz, 2000). Segundo o autor as pessoas atuam como agente catalisador, para que os componentes intangíveis do Capital Intelectual sejam ativados.

Nosso objetivo até aqui foi enfatizar que o papel da administração de Recursos Humanos nas organizações assume uma nova dimensão, quando compreendemos as implicações do conceito de Capital Intelectual para a criação de vantagens competitivas.

“O reconhecimento da importância central estratégica dos empregados e de seu envolvimento na empresa eleva a importância e a centralidade da administração de recursos humanos. Mais fundamentalmente, ela envolve uma mudança nos valores e nas crenças que os empregados sustentam, de modo que a função de Recursos Humanos precisa ser um personagem central da mudança organizacional” (Mohrman & Lawler, 1995).

Dentro deste contexto de ampliação da atuação da área de Recursos Humanos, vários autores advogam a necessidade de que ela assuma uma posição

estratégica dentro de contexto organizacional. Este posicionamento estratégico emergente reflete o papel cada vez mais central dos recursos intangíveis e do capital intelectual na economia da atualidade.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) enfatizam a importância estratégica da área de RH com a seguinte citação: *“Como hoje o desempenho superior duradouro exige flexibilidade, inovação e agilidade do mercado, a vantagem competitiva decorre basicamente dos recursos e das capacidades internas de cada organização – inclusive da aptidão da empresa em desenvolver e reter uma força de trabalho capaz e comprometida”*. Segundo estes autores a Administração de Recursos Humanos atua como principal *capacitante* do capital humano nas organizações.

Ainda segundo estes autores, o fundamento da estratégia de RH, para a criação de valor, é uma infra-estrutura gerencial que compreenda e seja capaz de implementar a estratégia da empresa. Normalmente, os profissionais na função de RH deveriam liderar este esforço. Isto significa afastar-se da tradicional orientação funcional e compreender o papel estratégico que a área de RH deve desempenhar. Este papel estratégico seria representado pela prestação dos serviços típicos da área, mas de maneira que respaldasse diretamente a implementação da estratégia. Assim, se o foco da estratégia corporativa é criar vantagem competitiva sustentável, o da estratégia de RH consiste em maximizar a contribuição da área para o mesmo objetivo, de modo a gerar valor para os acionistas.

As práticas de administração de Recursos Humanos são parte integrante de todo o sistema organizacional e da capacidade de desenvolvimento da organização. Para a administração de Recursos Humanos contribuir com o desempenho, as práticas de gestão de RH devem ajustar-se entre si, com a estratégia e o desenho

organizacional. Para serem efetivos os profissionais de RH devem operar em múltiplos níveis.

Neste contexto Mohrman e Lawler (1997) destacam que para participar ativamente dos negócios a função de RH deve:

- Desenvolver estratégias: Utilizar o conhecimento sobre as competências disponíveis para auxiliar nas escolhas das estratégias;
- Desenhar a Organização: Ser consultor interno em desenho organizacional;
- Implementação de Mudanças: Auxiliar e conduzir os processos de mudança organizacional;
- Integrar as práticas de gestão do desempenho: Assegurar que as práticas de gestão de desempenho (estabelecimento de metas, avaliação de desempenho, práticas de desenvolvimento, e recompensas) estejam integradas entre si e com a administração dos negócios.

Antes de concluir este capítulo, que tratou da evolução da Administração de Recursos Humanos, é necessário estabelecer uma definição operacional para o objeto deste estudo que é o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

A abordagem adotada até este ponto procurou posicionar a Administração de Recursos Humanos dentro de uma dimensão contemporânea, de criação de valor e de fonte de vantagem competitiva para as organizações. Albuquerque (1999) ao analisar as duas visões de organizações competitivas – Concepção Tradicional e Visão Transformada – a partir dos estudos de Kochan e Useen, destaca a necessidade de serem desenvolvidas novas premissas para a gestão de Recursos Humanos, as quais sejam coerentes com a nova concepção das organizações.

Segundo este autor, a premissa básica para a moderna administração de Recursos Humanos deve ser a sua orientação para resultados. Neste sentido, as políticas de gestão de recursos humanos devem assumir as seguintes premissas:

- Valorização dos talentos humanos;
- Atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação;
- Criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais;
- Criação de oportunidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa;
- Oferecimento de incentivos vinculados aos resultados organizacionais, de preferência como base na contribuição de grupos;
- Adaptação de políticas integradas de Recursos Humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua.

O presente estudo procura aproximar o conceito de Administração de Recursos Humanos à concepção transformada de gestão de pessoal, conforme proposta por Albuquerque (op. Cit.).

Observa-se que atualmente o termo Administração de Recursos Humanos tem sido substituído por termos tais como: Gestão do Capital Intelectual, Gestão do Capital Humano, Gestão do Conhecimento, Gestão de Ativos Intangíveis, entre outros (Terra, 2001). Em muitas situações, no entanto, estes termos são utilizados como sinônimos, dificultando uma conceituação mais precisa. A fim de melhor compreender o significado do termo Sistema de Gestão de Recursos Humanos, para os fins deste trabalho, vamos decompô-lo em cada uma de suas partes:

Sistema: Ao analisar a definição proposta por Aurélio Buarque de Holanda para o termo, encontramos as seguintes definições: “1. Conjunto de elementos, materiais,

ou idéias, entre os quais se possa encontrar ou definir alguma relação; **2.** Disposição das partes ou dos elementos de um todo, coordenados entre si, e que funcionam como estrutura organizada”. Segundo Katz & Rosenzweig (1976), a partir do enfoque sistêmico as organizações podem ser analisadas como um sistema estruturado sócio-técnico composto por cinco componentes básicos: metas e valores representam um componente, enquanto os subsistemas técnico, estrutural, psicossocial e administrativo representam os outros quatro. O sistema de Recursos Humanos, no conceito deste trabalho, conforme as definições acima, não compreende somente a função organizacional ou as políticas de RH. O conceito procura englobar os vários sub-sistemas componentes do processo de gestão de pessoas nas organizações, sejam eles explícitos ou tácitos. Segundo Becker, Huselid et Alli (1997) o termo sistema é o mais apropriado, para conceituar as práticas e políticas de Recursos Humanos, pois o pensamento sistêmico enfatiza as inter-relações dos componentes do sistema de RH entre si e o vínculo entre RH e o sistema mais amplo de implementação de estratégias. São as conexões entre os componentes do sistema e não qualquer componente em si que torna o sistema maior do que a simples soma das partes. Dois aspectos importantes na utilização do conceito de sistema é a necessária integração interna de seus componentes e o ajuste externo com o ambiente organizacional.

Gestão: Aurélio Buarque de Holanda descreve este termo como sinônimo de Administração. A teoria clássica de Administração estabelece que “a tarefa da Administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação” (Chiavenato, 1987). As abordagens atuais, sobre o processo de *gerir* o comportamento humano nas organizações, têm tornado claro

que a previsibilidade e o controle destes comportamentos não são possíveis de serem obtidos, a partir de normas e procedimentos escritos. O papel da liderança, a cultura e os valores organizacionais são variáveis importantes na compreensão da atitude das pessoas dentro das organizações e não podem ser administrados de acordo com os padrões tradicionais. Assim, visando caracterizar a gestão de Recursos Humanos como algo dinâmico e com baixa possibilidade de previsibilidade, estaremos adotando o termo *gestão*. Ao empregar este termo pretendemos enfatizar a utilização da Administração Estratégica em Recursos Humanos como abordagem teórica.

Recursos Humanos: Inicialmente fomos tentados a alterar este termo para Capital Humano, visando adotar uma abordagem, digamos assim, mais moderna. Entretanto, a troca de *recursos* por *capital* não nos pareceu relevante para os fins deste estudo. Deve estar claro, no entanto, que nosso foco de atenção são as pessoas. Neste sentido estamos interpretando que a palavra *recursos* se refere ao potencial global de contribuições, fundamentalmente intelectuais, que as pessoas podem proporcionar às organizações, tanto na atuação individual como em grupos. Por outro lado, pelo menos na realidade brasileira, o termo Recursos Humanos já está consagrado e é compreendido tanto no âmbito acadêmico como no âmbito das organizações. Um aspecto interessante a analisar é o múltiplo uso que as publicações fazem do termo Recursos Humanos. Em algumas situações ele é utilizado para caracterizar as pessoas em si e em outras se refere à própria área como disciplina de estudo ou como um departamento dentro das organizações. Durante este estudo procuraremos caracterizar claramente sua aplicação, a fim de evitar erros de interpretação.

O objetivo deste capítulo foi o de demonstrar a evolução ocorrida na teoria da administração de recursos humanos. Dois aspectos devem ser destacados, em

função dos conceitos apresentados. O primeiro aspecto refere-se ao reconhecimento e à valorização do Ser Humano dentro das organizações, a partir da introdução do conceito de Capital Intelectual. O segundo refere-se ao impacto deste conceito nas práticas e políticas de gestão de recursos humanos. A operacionalização do conceito de Capital Intelectual, com a valorização do aprendizado e do conhecimento, com a identificação das competências essenciais, bem como com o incentivo à inovação, pode de fato alavancar a área de recursos humanos conferindo-lhe um papel estratégico dentro do contexto das organizações.

4. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIAS DE RH

4.1. A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A integração entre as estratégias organizacionais e as estratégias de recursos humanos é um tema que vem sendo discutido desde o início dos anos 80. Os trabalhos iniciais relacionados com este tema destacavam que dentro do processo de elaboração do Planejamento Estratégico, a preocupação com os assuntos relacionados com a gestão de pessoal era secundária. Walker (1980) defendia que o Planejamento de Recursos Humanos deveria ocorrer paralelamente ao processo de elaboração do Planejamento Estratégico da empresa.

Albuquerque (1987), ao tratar do planejamento estratégico de Recursos Humanos, em trabalho pioneiro na época, destacava que o corpo teórico e conceitual sobre este assunto ainda estava em desenvolvimento. Naquela oportunidade este autor definiu o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos como “um processo decisório mais amplo (*se comparado com o planejamento de mão-de-obra até então praticado*), orientado para o futuro e para fora da organização, e que envolve definições estratégicas, relacionadas com o desenvolvimento de programas de identificação de talentos em potencial...”. O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos deveria ser visto como um processo integrado ao Planejamento Estratégico da organização.

Staehle, apud Fischer (1998), argumenta que a visão dos primeiros autores sobre este tema era ainda limitada. Estes autores assumiam o pressuposto de que o papel de Recursos Humanos se resumiria a adaptar-se a estratégia de negócios e não consideravam a participação de RH no processo de definição das estratégias organizacionais.

Ansoff (1990), ao ampliar a abordagem do processo tradicional de planejamento estratégico, desenvolveu o conceito de Administração Estratégica, a qual é descrita como o processo de ajuste freqüente realizado entre as dimensões estratégica e operacional, em função das variáveis ambientais que exercem influência nos negócios. Segundo Ansoff & McDonnell (1993) os dois produtos da Administração Estratégica são:

- *“O potencial de cumprimento futuro dos objetivos da empresa. Na empresa isto envolve recursos, produtos finais e um conjunto de regras de comportamento social que permitam à organização continuar a alcançar seus objetivos;*
- *Uma estrutura e uma dinâmica internas capazes de manter a sensibilidade a mudanças no ambiente externo. Isto requer uma potencialidade de gestão para perceber e interpretar mudanças ambientais, juntamente com uma potencialidade de concepção e direção de respostas estratégicas, e uma potencialidade logística para projetar, desenvolver, testar e introduzir novos produtos e serviços “.*

A aplicação deste conceito para a área de Recursos Humanos ocorreu logo em seguida, pois o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos não conseguia fornecer respostas adequadas para os desafios impostos às organizações no final dos anos 80. Neste período o conceito de Administração Estratégica de Recursos Humanos é desenvolvido e amplia o escopo oferecido pelo Planejamento Estratégico de RH. Butler (1988) propõe que sejam estabelecidas ligações diretas entre as ações de Recursos Humanos, as estratégias e os lucros. Este autor argumenta que, sendo impossível um ajuste perfeito entre estratégias organizacionais e variáveis do ambiente externo, sempre ocorrerão desequilíbrios nestes ajustes. Esta situação de desequilíbrio constante faz com que novas

oportunidades e ameaças surjam a todo o momento. No entanto, somente algumas organizações estarão capacitadas para percebê-las. Isto ocorre porque o desenvolvimento da consciência sobre as variáveis do ambiente externo depende das ações e iniciativas individuais e grupais, as quais são influenciadas pelo Sistema de Gestão de Recursos Humanos utilizado. “Na medida que as políticas de Recursos Humanos influenciam as normas, a cultura e o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização, elas também exercem influência no nível de identificação de oportunidades e de componentes não premeditados das estratégias. A Administração de RH pode facilitar certos componentes planejados, e ao mesmo tempo encorajar componentes não intencionais relacionados com a formulação de estratégias” (Butler, op. Cit.).

Schuler e Walker (1990) enfatizam a necessidade de se adotar uma abordagem de curto prazo para os assuntos chaves envolvendo Recursos Humanos. Estes autores procuram situar a Administração Estratégica de RH dentro de um enfoque orientado para a ação, mas sem perder a noção de longo prazo.

Ao buscar argumentos para reforçar a importância da Administração Estratégica de Recursos Humanos, Butler (op. Cit.), propõe um modelo no qual as políticas de recursos humanos não atuem somente como facilitadoras, para a implantação das estratégias da organização. Este autor desenvolve o argumento de que as constantes mudanças do mercado – as ameaças e oportunidades – são diferentemente percebidas e interpretadas pelas organizações. Estas diferenças devem-se, fundamentalmente, à capacidade dos indivíduos e grupos de percebê-las e de tomar decisões. O nível de capacitação das pessoas em uma organização é, em grande parte, resultado do Sistema de Gestão de Recursos Humanos existente.

Como pode ser depreendido, o conceito de Administração Estratégica de Recursos Humanos é fundamental para a compreensão do processo de alinhamento entre as estratégias de gestão de Recursos Humanos e as estratégias amplas da organização. Vários autores destacam a importância deste alinhamento para a obtenção de vantagens competitivas duradouras.

Segundo Morhman & Lawler (1995) a estratégia empresarial é a área onde se faz necessária a maior mudança no envolvimento dos recursos humanos. A função de recursos humanos precisa mudar para se tornar um parceiro no desenvolvimento da estratégia empresarial da organização. Os Recursos Humanos de uma organização são a chave determinante de quais estratégias são práticas e implementáveis. Os gerentes de recursos humanos precisam entender do negócio o suficiente para reagir e desenvolver as estratégias empresariais.

Becker, Huselid et alli (1997) destacam que se por um lado a área de Recursos Humanos está em crise, em função de grande parte de suas atividades operacionais tradicionais estarem sendo eliminadas ou terceirizadas, por outro lado as organizações têm uma grande oportunidade de transformar seus Sistemas de Administração de Recursos Humanos em verdadeiros ativos estratégicos. Esta perspectiva estratégica de Recursos Humanos, no entanto, requer que este sistema esteja focado em identificar e resolver os problemas organizacionais envolvendo o capital humano.

Em pesquisa anterior por nós conduzida (Sammartino, 1995) foi empreendida uma análise dos processos de formulação de estratégias, bem como foram avaliados alguns modelos de ligação entre estratégias organizacionais e estratégias de Recursos Humanos. Através desta análise, foi possível observar que para uma estratégia organizacional ser bem sucedida é necessário um ajuste adequado com

as práticas e políticas de gestão de Recursos Humanos vigentes. Fundamentalmente as estratégias organizacionais são formuladas através de um processo decisório, que traduz o conjunto de valores, a cultura, as normas de conduta, os padrões de autoridade, bem como o modelo de gestão de pessoal vigente. Deve ocorrer, neste sentido, um processo de mútua influência entre estratégias organizacionais e de recursos humanos.

4.2. A INTEGRAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E DE RH

Segundo Wall & Wall (1996) as estratégias dentro de uma organização buscam promover um ajuste entre as habilidades atualmente existentes e o mercado concorrencial, bem como envolvem a previsão de tendências ainda não percebidas e que poderão até provocar a total transformação da empresa. Dentro deste contexto as estratégias podem surgir tanto de um amplo processo de planejamento, como podem ser criadas sem um plano formal deliberado. Um plano estratégico somente será útil se permitir ajustes e adequações, em função da própria evolução do mercado e dos resultados obtidos a partir de sua implementação. Este ajuste estratégico torna-se possível somente com a participação dos funcionários da linha de frente, ou seja, “na medida que os empregados interagem com os clientes e inventam formas de atender às necessidades deles, desenvolvem novas abordagens estratégicas que podem depois evoluir para estratégias mais formais” (Wall & Wall, *ibid*). Segundo estes autores, ao envolver mais pessoas no desenvolvimento estratégico as organizações estão buscando atingir os seguintes objetivos:

- Manter o foco de todos para o mercado e os clientes;
 - Adotar um comportamento flexível, permitindo respostas mais rápidas às alterações detectadas;
 - Manter colaboradores valiosos e bem formados;
-

- Evitar o desgaste gerencial, pelo compartilhamento do processo decisório entre equipes multifuncionais.

A substituição do processo formal de planejamento estratégico – de cima para baixo – para um processo mais participativo, com o envolvimento das pessoas pode ser efetivada a partir dos seguintes meios:

- Transferindo a responsabilidade pelo planejamento para os níveis mais baixos da hierarquia;
- Organizando equipes multiníveis para a elaboração do planejamento;
- Coletando muitas contribuições antes de finalizar o plano.

Segundo Lawler (1998) existe um processo circular entre a estratégia e os recursos humanos. Não é possível planejar de forma abstrata, ignorando a situação dos funcionários. Segundo este autor, a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis é função dos seguintes fatores:

- A forma como a empresa está organizada em termos de estrutura e processos;
- O envolvimento de toda a força de trabalho no negócio;
- A obrigação de todos os colaboradores de agregar valor às operações realizadas pela organização;
- A horizontalização dos processos;
- O compartilhamento da liderança em todos os níveis da empresa.

Este processo de envolvimento das pessoas, na formulação e implementação de estratégias, implica um esforço contínuo de treinamento e aprendizagem. À medida que novas variáveis são inseridas no contexto organizacional, novas competências são demandadas e novos processos devem ser desenvolvidos para substituir aqueles tornados obsoletos. O aspecto mais marcante neste contexto é

a velocidade com que as variáveis organizacionais se alteram, exigindo cada vez maior flexibilidade das pessoas afetadas.

Ao tratar deste aspecto, extremamente complexo para as organizações, Fleury & Fleury (1995) salientam que é cada vez mais valorizada a capacidade de pensar sistemicamente e de analisar a abrangência dos seus efeitos, ao invés de buscar conexões causais simples. Devem ser adotados modelos mais elaborados suportados por análises multivariadas complexas. Esta capacidade torna-se fator crítico para o processo de aprendizagem, não somente para os líderes da empresa, como para todos os colaboradores.

A importância de se buscar uma efetiva vinculação entre as estratégias organizacionais e as de recursos humanos encontra amparo na abordagem sócio-técnica. Segundo Fleury & Fleury (ibid.) esta abordagem é definida “como a otimização conjunta dos aspectos sociais e técnicos, buscando-se uma proposta que conduza aos objetivos organizacionais, explorando ao máximo a adaptabilidade e a criatividade das pessoas, em vez de determinar tecnicamente a maneira pela qual esses objetivos deveriam ser atingidos”. A abordagem sócio-técnica prescreve ainda que os desvios que ocorrem em uma situação de trabalho devem ser controlados o mais próximo possível de seus pontos de origem, bem como admite que o planejamento e o replanejamento de processos de trabalho sejam atividades permanentes.

Complementando, Fleury & Fleury (ibid.) salientam que o conceito moderno de gestão estratégica de recursos humanos preconiza que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante desta estratégia. Esta visão é marcada pelos seguintes aspectos:

- O desenvolvimento do empregado deve ser encarado como fundamental para a consecução das estratégias organizacionais;
- O trabalho desenvolvido em equipes deve crescer em importância e ser o meio preferido para a divisão de atividades;
- A gestão da cultura deve ser um processo contínuo.

Storey, *in Fleury e Fleury (op. cit.)* identifica dois enfoques componentes do conceito de gestão estratégica de recursos humanos. De um lado estariam os aspectos quantitativos e racionais, relacionados com a estratégia do negócio, voltados para a estrutura e os procedimentos. De outro lado percebe-se uma ênfase nos aspectos de comunicação, motivação, e liderança, ou seja, um esforço no sentido de se criar uma estratégia de RH voltada para se obter uma força de trabalho motivada e comprometida com a organização, a qual deve preceder as demais estratégias organizacionais.

Estes dois enfoques, aparentemente contraditórios, guardam uma lógica que representa a evolução e maturidade nas relações de trabalho nas organizações nos dias de hoje. Ou seja, existe um real interesse das empresas em incentivar o desenvolvimento e buscar o comprometimento das pessoas, mas em contrapartida há uma exigência crescente por resultados. “A estabilidade das relações empregatícias fica condicionada ao desempenho das pessoas e sua relevância para a realização das estratégias da organização.” (Storey, *in Fleury e Fleury, op. Cit.*)

Oliva (1999), ao analisar alguns modelos de vinculação entre o papel de recursos humanos e os processos de mudança e de formulação de estratégias, enfatiza a necessidade de se traduzir a estratégia de negócios para todos os níveis

organizacionais, bem como aproveitar as competências já existentes para maximizar os resultados.

Um conceito útil, para a compreensão do importante papel desempenhado pelos recursos humanos nas organizações, é o de *competência essencial*. Hamel e Prahalad (1995) afirmam que o importante para uma organização é a habilidade em construir, a menor custo e maior velocidade dos que os concorrentes, as competências essenciais que impulsionarão a criação de inovações. Competência essencial, segundo estes autores é o “conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes”.

A partir do conceito de *competências essenciais* é possível compreender a importância dos ativos intangíveis e do conhecimento, para o desempenho organizacional. Este conceito tem como abordagem a visão da empresa baseada em recursos, na qual é proposto que os recursos internos de uma organização sejam os principais vetores de sua competitividade. Sendo o conhecimento um dos principais ativos estratégicos de uma organização, pode-se dizer que a função central da área de Recursos Humanos é a administração deste ativo, de forma a torná-lo a principal fonte de vantagem competitiva e otimizar o desempenho organizacional (Oliveira Jr., 2001).

Outro autor confirmando esta visão é Terra (2001), que salienta que a principal fonte de vantagem competitiva que uma organização pode pretender possuir é o seu capital humano. Esta é a única fonte verdadeira de vantagem, pois a concorrência não pode imitá-la ou copiá-la facilmente. A efetividade na gestão do conhecimento está, dessa maneira, relacionada com a capacidade das empresas em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se

traduzam em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Tradicionalmente as vantagens competitivas das organizações eram sustentadas por barreiras de entrada associadas com economias de escala, registro de patentes, acesso a capital e o controle da competição. O que pode ser denominado como um novo paradigma econômico, entretanto, é o papel dos Recursos Humanos, que se transformaram na nova fonte de vantagem competitiva. Segundo Becker & Huselid (1999) três são os elementos essenciais para destacar o valor agregado representado pela área de Recursos Humanos:

- Uma estratégia de negócios que considere as pessoas como fonte de vantagem competitiva e uma cultura corporativa que suporte esta crença;
- Uma área de Recursos Humanos caracterizada pela excelência operacional, com o foco na prestação de serviços aos clientes, sejam eles indivíduos ou gerentes, ao menor custo possível;
- A existência de Gerentes de Recursos Humanos que consigam identificar e compreender as relações entre os desafios organizacionais e o capital intelectual e que tenham competência para adaptar ou alterar os sistemas de Gestão de Recursos Humanos e encontrar respostas adequadas para a superação destes desafios.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) desenvolveram um modelo para integrar o Sistema de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais relacionadas com Recursos Humanos. Segundo estes autores, o sistema de Recursos Humanos é o fator crítico da influência estratégica da área de RH. Neste modelo, denominado de High-performance Work System (HPWS), cada elemento do sistema de RH tem a responsabilidade de maximizar a qualidade geral do capital humano em

toda a organização. Para construir e manter capital humano de qualidade o HPWS deve:

- Vincular suas decisões de seleção e promoção a modelos de competência validados;
- Desenvolver estratégias que ofereçam apoio oportuno e eficaz às habilidades necessárias à implementação da estratégia da empresa;
- Promulgar políticas gerenciais referentes a desempenho e remuneração que atraiam, retenham e motivem empregados de alto desempenho.

O HPWS, segundo estes autores, é um sistema de implementação da estratégia, embutido no sistema mais amplo de implementação da estratégia da Empresa. A área de Recursos Humanos relaciona-se com o sistema mais amplo em muitos pontos diferentes. Saber como identificar esses pontos de interseção e como alinhar o sistema de Recursos Humanos é a chave para garantir o papel estratégico da área e mensurar o impacto dos Recursos Humanos na criação de valor.

Becker et alli (2001) destacam que para os recursos humanos serem considerados como ativos estratégicos, a arquitetura de RH deve estar alinhada com o processo de implantação da estratégia da empresa. Os autores consideram que este alinhamento deve ocorrer em duas dimensões, conforme a figura 4.2.1:

FIGURA 4.2.1: ALINHAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Fonte: Becker, B., Huselid M. e Ulrich, D. – “Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard – Interligando Pessoas Estratégias e Performance – Ed. Campus – 2001.

- A primeira dimensão é o alinhamento entre a implementação estratégica e o sistema de recursos humanos: Nesta dimensão os autores propõem várias medições sobre o alinhamento interno e externo da área de recursos humanos. Devem ser identificados os elementos críticos do sistema de RH que deverão impulsionar a implementação da estratégia;
- A segunda é o alinhamento entre o papel estratégico potencial da função de recursos humanos e o nível de competências disponíveis entre os profissionais da área: O “papel estratégico de recursos humanos designa o grau em que os profissionais vêem a si próprios como parceiros estratégicos e a extensão na qual os gerentes de linha compartilham desta visão”.

Becker & Huselid ao publicarem, em 1999, um estudo sobre as estratégias de cinco empresas consideradas líderes em administração de Recursos Humanos,

destacavam que estudos desta natureza eram escassos. Estes complementavam afirmando que *“enquanto a literatura empírica, relacionando melhores práticas de ARH com o desempenho das empresas têm consistentemente demonstrado que uma efetiva gestão de Recursos Humanos está associada com performances financeiras superiores, o que está faltando é um claro entendimento de como estes processos operam e de como as empresas podem administrar suas pessoas para gerar fontes de vantagem competitiva”*.

É justamente nesta lacuna da teoria organizacional que este estudo pretende apresentar contribuições, pois pretendemos analisar o processo de alinhamento entre as estratégias organizacionais e as estratégias de gestão de recursos humanos.

5. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RH

Um tópico que tem merecido grande atenção, tanto no meio acadêmico, como entre consultores e profissionais da área de Recursos Humanos, é a mensuração dos resultados da ação dos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos no desempenho organizacional em termos econômicos e financeiros. Na medida que as pessoas passaram a ser consideradas como fonte de vantagem competitiva, cresceu o interesse pela busca de mensuradores para constatar sua influência nos resultados dos negócios.

Neste capítulo iremos efetuar uma análise sobre os aspectos relacionados com a mensuração dos Sistemas de Recursos Humanos e sobre os modelos de vinculação entre Recursos Humanos e Estratégias organizacionais.

5.1. MENSURAÇÃO DE RESULTADOS EM RH

Segundo observou Ulrich (2000), a mensuração dos resultados em Recursos Humanos quase sempre esteve vinculada às medidas relacionadas com as atividades funcionais desenvolvidas pela área. Por exemplo, número de pessoas admitidas, índice de rotatividade de pessoal, horas de treinamento por funcionário, etc. A própria estrutura da área, em muitas organizações, reforça esta tendência, uma vez que se encontra departamentalizada por função.

Fitz-enz, desde 1978, desenvolve trabalhos específicos enfocando a quantificação da administração de recursos humanos. Seus trabalhos preliminares tratavam dos métodos para se mensurar os resultados da área de recursos humanos, avaliando cada atividade isoladamente. O autor pretendia demonstrar que a gestão de pessoas era uma tarefa passível de mensuração e que deveria ser avaliada pelos

mesmos critérios que as outras áreas, como comercial e produção. Sua ênfase foi desenvolver um sistema de mensuração envolvendo as principais funções da área e a partir daí efetuar comparações com o segmento de atuação e o mercado em geral. Através deste *benchmarking* seria possível avaliar o desempenho da administração de recursos humanos. Este trabalho é até hoje desenvolvido pelo Instituto Saratoga, criado por Fitz-enz e com representação inclusive no Brasil.

Entretanto, estas abordagens são consideradas simplistas e incompletas para mensurar ou avaliar a administração dos recursos humanos em uma organização. Elas simplesmente não satisfazem as necessidades daqueles que desejam compreender as verdadeiras relações entre os sistemas de gestão de pessoas e os resultados organizacionais.

Nos últimos anos tem-se observado um crescente número de estudos e pesquisas abordando este complexo tema. Vários estudos buscam ampliar o enfoque de análise inferindo correlações entre os resultados financeiros dos negócios e as práticas de gestão de recursos humanos.

Ulrich (2000) cita duas pesquisas distintas, conduzidas pelos professores Cheri Ostroff e Mark Huselid, as quais conseguiram demonstrar uma ligação clara entre a qualidade das práticas de recursos humanos e o desempenho nos negócios. Destacando o estudo de Huselid, Ulrich comenta que o seu mérito foi o de comprovar que quando as práticas de recursos humanos estão adequadamente alinhadas à estratégia e à filosofia empresarial é grande a probabilidade de um desempenho organizacional superior.

Utilizando uma outra linha de estudo Terra (2001) desenvolveu uma pesquisa com organizações e executivos Brasileiros, buscando identificar correlações entre a

efetividade na gestão do conhecimento e os resultados empresariais. De acordo com os resultados deste estudo constatou-se que as práticas organizacionais associadas com o estímulo ao aprendizado e com o incentivo à criatividade e à inovação, estão fortemente relacionadas com melhores desempenhos empresariais. Esta constatação mostrou-se mais forte em setores intensivos no uso do conhecimento e mais direcionados para o mercado externo.

Ulrich (op. cit.) argumenta, contudo, que este tipo de pesquisa tem sido válido para comprovar a existência de relacionamentos entre as atividades de Gestão de recursos humanos o desempenho organizacional, mas que não consegue explicar como esta relação é estabelecida. *“Se soubermos como estas ligações se estabelecem poderemos desenvolver estratégias específicas para criá-las e administrá-las”*. Ao buscar uma explicação sobre as relações entre as práticas de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais, Ulrich procura estabelecer vínculos destas práticas com o processo de formulação e implementação de estratégias. Assim, utilizando o conceito de *competência essencial*, discutido por Prahalad e Hamel, Ulrich sugere que o principal papel das práticas de RH é o de auxiliar no desenvolvimento e consolidação destas competências. Como demonstrado no Quadro 5.1.1, as competências podem ser tanto de ordem técnica, como sócio/culturais e podem ser encontradas no nível individual e organizacional. As estratégias organizacionais terão mais chance de sucesso se estiverem apoiadas nas capacidades organizacionais representadas nos quadrantes 3 e 4 do quadro. Isto significa que as estratégias deveriam explorar as forças da organização no âmbito de suas competências técnicas e sociais.

		NÍVEL DE ANÁLISE	
		INDIVIDUAL	ORGANIZACIONAL
PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL	TÉCNICA	1 Competências funcionais ou técnicas, tais como competências individuais em Finanças, Engenharia, Marketing, etc.	3 Competência essencial, tais como capacidades organizacionais em Logística, Gerenciamento de Risco, Distribuição, Produção, etc.
	SOCIAL/CULTURAL	2 Competências sociais, tais como capacidades de liderança individual no estabelecimento de direção (visão, cliente), na mobilização de comprometimento pessoal, na alavancagem das organizações, credibilidade pessoal, etc.	4 Competência organizacional, tais como capacidades organizacionais em velocidade, tempo de ciclo, alavancagem de capital intelectual, em vencer limitações, etc.

Quadro 5.1.1: Esclarecimento de Competência ou Capacidade

Fonte: Ulrich, D. – “Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os Profissionais de RECURSOS HUMANOS” – Ed. Futura – 2000.

As capacidades organizacionais, de acordo com esse modelo, são conjuntos de competências individuais transformados em ações coletivas, estruturadas e coordenadas para o atingimento de um determinado fim. Segundo Ulrich, as capacidades representam a habilidade da empresa em utilizar recursos para fazer as coisas acontecerem.

Assim, a partir desta linha de raciocínio as capacidades organizacionais tornam-se, de fato, os resultados da Gestão de Recursos Humanos. Ou seja, funcionam como uma demonstração da transformação da missão, visão e estratégias de uma organização em ações específicas. Ulrich (ibid.) explica que as capacidades

organizacionais essenciais relacionadas com os resultados da atuação de recursos humanos são as seguintes: Criar clareza estratégica; Fazer com que as mudanças aconteçam; e Gerar Capital Intelectual.

Stewart (1998) apresenta argumento semelhante a Ulrich ao salientar que o resultado do capital humano é a inovação, ou seja a eficiência do capital estrutural.

As abordagens até aqui analisadas, apesar de contribuírem para um melhor esclarecimento sobre as relações entre os sistemas de Recursos Humanos e o desempenho organizacional, são incompletas para explicitar como estas relações se desenvolvem e como os Recursos Humanos se transformam em fonte de vantagem competitiva.

Objetivando avançar no entendimento desta complexa questão, observamos que é crescente uma linha de pesquisas que adota uma abordagem mais ampla envolvendo a mensuração do Capital Intelectual das organizações. Nestes estudos o enfoque é a mensuração dos Ativos Intangíveis e suas contribuições para os resultados. Faremos a seguir uma análise de alguns modelos representativos desta linha de pesquisa.

5.2. AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

Segundo Edvinsson e Malone (1998), a economia atual, com enfoque predominante no conhecimento, é constituída por enormes fluxos de investimentos em capital humano e informática. Ocorre que nenhum destes fatores são considerados como ativos, pelos critérios contábeis vigentes. Eles são considerados como despesas e contribuem para a redução dos resultados do

negócio. Esses investimentos, no entanto, são os instrumentos fundamentais para a criação de valor, segundo os autores.

Stewart (1998) destaca que os ativos físicos, de uma empresa baseada no conhecimento, contribuem muito menos para o valor de seu produto final do que os ativos intangíveis. Os ativos intangíveis são representados pelos talentos dos colaboradores, a eficácia dos sistemas gerenciais e a natureza dos relacionamentos com os clientes, ou seja o Capital Intelectual (Ver Figura 3.2.1).

Ao avaliar a teoria contábil, observa-se que seus fundamentos básicos evoluíram pouco desde o século XV, quando foram formulados por Luca Pacioli. A estrutura atual dos demonstrativos contábeis e financeiros também preserva as características básicas da época em que foram criados, nos anos iniciais do século XX. Este sistema não é adequado para a análise do desempenho de empresas atuando na era do conhecimento e informação. Segundo Stewart (ibid.) a contabilidade mede o acúmulo e a concentração de capital de uma empresa e baseia-se em custos, considerando que a valorização dos ativos é um processo lógico e matemático. O modelo torna-se ineficiente quando tratamos de ativos intangíveis, pois a formação dos custos neste caso não segue a mesma lógica.

A contradição entre o tratamento contábil dado aos ativos físicos e intangíveis é, segundo Sveiby (1998), difícil de ser resolvida pelos padrões tradicionalmente aceitos. Os investimentos em instalações físicas, máquinas e equipamentos têm tratamento totalmente diverso daquele conferido aos investimentos com P&D e educação da força de trabalho, embora os dois tipos de investimentos busquem obter maior lucratividade para a organização.

Sveiby (ibid.) argumenta que o problema é a insistente busca de parâmetros de mensuração que utilizam valores monetários (*dinheiro*) como indicador na avaliação dos ativos intangíveis. *“Não existe diferença entre medidas monetárias e outras medidas. Ambas são imprecisas e todas dependem do observador. Não existem medidas objetivas. A principal razão pela qual as medidas monetárias parecem ser mais objetivas e reais é que elas são subjacentes ao que a empresa representa, bem como porque estas medidas estão entre nós há muito tempo e são reguladas por definições e padrões”*. Precisam ser encontrados indicadores de desempenho do esforço humano que substituam as medidas monetárias.

Sveiby (ibid.) destaca que as iniciativas, para a mensuração dos ativos intangíveis nas organizações, tiveram início nos estudos de um grupo de pesquisadores Suecos, por volta de 1987. As conclusões destes estudos permitiram que fosse desenvolvido um modelo para a mensuração e divulgação dos ativos intangíveis nos relatórios anuais. Em 1995, segundo Sveiby, mais de 40 empresas Suecas divulgaram relatórios sobre ativos intangíveis.

5.3. MODELOS DE AVALIAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL

A seguir serão analisados alguns modelos de avaliação do capital humano, a partir de abordagens relacionadas com a mensuração dos Ativos Intangíveis.

Tendo como embasamento os estudos sobre mensuração dos ativos intangíveis, desenvolvidos na Suécia e utilizando a abordagem do Balanced Scorecard, criada por Kaplan e Norton (1996), no início dos anos 90 nos EUA, Leif Edvinsson desenvolveu um modelo para mensurar o Capital Intelectual na Skandia.

A Skandia é uma das maiores companhias de seguros e serviços financeiros da Escandinávia. O desenvolvimento de seu modelo de mensuração do Capital Intelectual é um marco na investigação e avaliação dos impactos dos recursos humanos no desempenho das organizações. O ponto fundamental do modelo é a crença de que o valor real do desempenho de uma empresa está na sua habilidade em criar vantagens sustentáveis, a partir da identificação de fatores de sucesso que suportem a estratégia de negócios estabelecida. Os principais fatores de sucesso identificados pela Skandia foram agrupados em cinco focos principais. Estes focos estão representados graficamente em um modelo denominado de Navegador Skandia (Figura 5.3.1).

A seguir é apresentada uma breve descrição do modelo:

- Foco Financeiro: Inclui essencialmente o balanço patrimonial; constitui o passado da empresa, determinando a sua posição em determinado período do tempo;
- Foco no Cliente: Inclui os relacionamentos com o mercado;
- Foco no processo: Trata do papel da tecnologia como um instrumento para apoiar a criação de valor global para a empresa;
- Foco na Renovação e Desenvolvimento: Buscar novos conceitos de lucratividade e de sustentabilidade no longo prazo;
- Foco Humano: Inclui a competência e a capacidade dos colaboradores, bem como o compromisso da empresa em auxiliar a manter essas habilidades sempre sintonizadas e atualizadas.

Os principais objetivos pretendidos com a aplicação deste modelo são os seguintes, segundo Edvinsson e Manlone (op. cit.):

- 1- Organizar o sistema de mensuração e seus indicadores em categorias coerentes e desenvolver análises de todo o sistema;
- 2- Alinhar os dados das categorias determinadas, visando a criação de um pequeno número de indicadores globais, que possam ser utilizados para uma avaliação do poder do Capital Intelectual de uma empresa, individualmente e em comparação com outras organizações;
- 3- Ser um instrumento de auxílio ao processo decisório para todos os gestores, independente da área de atuação.

FIGURA 5.3.1: NAVEGADOR SKANDIA

Fonte: Edvinsson, L. e Malone M. S. – “Capital Intelectual” – Makron Books – 1998.

O lançamento do Relatório Anual de Capital Intelectual, que a Skandia divulgou em 1994, foi um marco no reconhecimento e comunicação sobre a importância dos ativos intangíveis.

Utilizando o modelo Skandia, Joia (2001) desenvolveu um estudo sobre a mensuração do Capital Intelectual em uma empresa de mineração brasileira. Nesta pesquisa conseguiu encontrar uma correlação positiva entre o valor do Capital Intelectual e o valor atribuído pelo mercado à empresa. Sua hipótese é que existe uma forte correlação entre os valores do Capital Intelectual e os valores das empresas, atribuídos pelo mercado, na medida que o tempo avança. O autor, utilizando o modelo de Hax e Majluf, para análise do processo de formulação de estratégias, relacionou cada um dos planos de ação, através de indicadores de desempenho, com os componentes do Capital Intelectual, segundo o modelo Skandia (ver Figura 3.2.1). Assim, o autor criou um algoritmo para calcular um índice geral do Capital Intelectual e correlacioná-lo com o valor de mercado da Empresa. A validade do estudo foi o de comprovar que as estratégias organizacionais e aquelas relacionadas com a gestão do Capital Intelectual caminham juntas. Entretanto, o modelo proposto não indica um melhor caminho para o direcionamento estratégico das decisões envolvendo o Capital Intelectual.

Fitz-enz (2000) procura desenvolver um sistema de avaliação, no qual seja possível mensurar a contribuição das pessoas no desempenho organizacional. Para a criação deste sistema de mensuração, o autor analisa três dimensões específicas de acordo com a figura 5.3.2. Como poderá ser observado o modelo proposto tem clara inspiração no Balanced Scorecard, o qual será analisado posteriormente.

FIGURA 5.3.2: Caminho dos Investimentos em Capital Humano para as Metas Organizacionais

Fonte: Fitz-enz, J. – “ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance”- AMACOM – 2000.

O modelo é composto por três níveis específicos de análise do contexto organizacional. A seguir é apresentada uma breve descrição destes níveis e dos principais indicadores relacionados por Fitz-enz:

- O primeiro nível diz respeito à contribuição do capital humano para o atingimento das metas organizacionais. Para mensurar este alinhamento o autor sugere vários índices que relacionam as despesas com pessoal (salários e benefícios) e o quadro de colaboradores com a receita da empresa. Adicionalmente Fitz-enz (1997) relata que em um estudo de 4 anos envolvendo mais de 1000 organizações, objetivando monitorar os resultados financeiros destas empresas, foi possível identificar as 08 características comuns daquelas

consideradas de alta performance. Estas características são as seguintes: 1) Constante foco na agregação de valor em todas as atividades; 2) Forte sentimento de comprometimento em todos os níveis; 3) Forte cultura; 4) Amplo uso da comunicação com empregados e *stakeholders*; 5) Parcerias internas e externas e uma organização em rede; 6) Forte sentimento de colaboração interna; 7) Grande disposição para assumir riscos e implementar inovações; 8) Constante busca por melhorias. Neste sentido o autor sugere que a melhor forma de mensurar os resultados da contribuição humana nos resultados organizacionais é uma combinação de indicadores quantitativos e qualitativos.

- O segundo nível está relacionado com o impacto da ação humana na efetividade dos processos organizacionais. Vários indicadores podem ser desenvolvidos para apurar o tempo, o custo, a produtividade, a qualidade e a satisfação dos clientes. Da mesma forma várias iniciativas podem ser tomadas para a busca de melhorias contínuas. Segundo este autor o grande fator de sucesso é a integração entre a mensuração dos processos e o planejamento organizacional. *“Descobrir os efeitos do capital humano [na eficácia dos processos] não é uma tarefa misteriosa. Isto apenas requer dedicação para a crença que as pessoas são a primeira alavanca para obtenção lucros”*.
 - O terceiro nível refere-se à gestão e mensuração do próprio capital humano, a fim de determinar o valor agregado das pessoas para a organização. A eficiência da atividade de gerir o capital humano pode ser mensurada, segundo o autor, a partir da criação de indicadores que monitoram o desempenho nas seguintes práticas da área de recursos humanos: Planejamento; Seleção de Pessoas; Compensação; Gestão de Benefícios; Desenvolvimento; e Retenção.
-

A teoria sobre a mensuração dos ativos intangíveis foi utilizada por Sveiby (1997), para o desenvolvimento de um modelo de sistema de informações gerenciais, que ele denominou de Monitor de Ativos Intangíveis. Este modelo é apresentado na figura 5.3.3. O modelo é composto por três áreas de mensuração: Indicadores da Competência dos Indivíduos; Indicadores da Estrutura Interna; e os Indicadores da Estrutura Externa.

FIGURA 5.3.3: Monitor dos Ativos Intangíveis

Fonte: Sveiby, K. – “Measuring Intangibles and Intellectual Capital “ – Artigo extraído do site www.sveiby.com.au

- *A competência individual representa a capacidade das pessoas para agir nas diversas situações. Ela é composta pela habilidade, educação,*
-

experiência, valores e habilidades sociais. As competências não podem ser propriedade da organização, pois elas pertencem somente às pessoas;

- A estrutura interna é composta pelas patentes, modelos, conceitos e sistemas computadorizados e administrativos, os quais são criados pelas pessoas que trabalham na organização e convertem-se em propriedade da empresa.*
- A estrutura externa é representada pelos relacionamentos com clientes e fornecedores, marcas, reputação e imagem junto ao mercado.*

O modelo proposto por Sveiby pretende facilitar o processo de avaliação dos ativos intangíveis, a partir da seleção de poucos indicadores, que indiquem as principais mudanças dentro da organização. Os indicadores devem ser capazes de revelar, para cada área do modelo as tendências de crescimento, renovação, bem como a eficiência e estabilidade destes recursos.

Sveiby (2001) destaca que as pesquisas sobre mensuração dos Ativos Intangíveis ou do Capital Intelectual têm produzido uma grande quantidade de métodos e teorias, principalmente a partir de meados da década de 90. As abordagens enquadram-se dentro de quatro categorias principais, seguindo os trabalhos desenvolvidos por Luthy e Williams, citados por Sveiby:

Métodos Diretos de Avaliação do Capital Intelectual: Estes métodos procuram identificar e valorar monetariamente os vários componentes do Capital Intelectual. O objetivo é a estimativa de índices individuais e de coeficientes de correlação entre variáveis;

Métodos de Capitalização do Mercado: Métodos que procuram apurar a diferença entre o valor da empresa atribuído pelo mercado, através do preço das ações, e os ativos dos acionistas, de acordo com os livros contábeis. Esta diferença é considerada como o Capital Intelectual ou os Ativos Intangíveis;

Métodos de Retorno dos Ativos: As médias das receitas antes dos impostos são divididas pela média do valor dos ativos de uma empresa, em determinado período. O resultado é o ROA (return on assets), um índice que deve ser comparado com a média da indústria. A diferença obtida é então multiplicada pela média dos ativos tangíveis para se calcular uma média anual de ganhos dos ativos intangíveis. Dividindo-se estes ganhos médios pelo custo médio do capital ou pela taxa de juros, é possível estimar o valor dos ativos intangíveis ou do Capital Intelectual.

Os métodos de Scorecards: Nestes métodos os vários componentes dos ativos intangíveis ou do Capital Intelectual são identificados e indicadores/índices são desenvolvidos e demonstrados em quadros (scorecards) ou gráficos. Nestes métodos um índice geral pode ser criado, embora não seja necessário.

Enquadram-se nos métodos de Scorecard os seguintes modelos até aqui analisados: o Navegador Skandia desenvolvido por Edvinsson; o Monitor de Ativos Intangíveis, desenvolvido por Sveiby; e o modelo de Fitz-enz.

Deixamos por último o modelo do Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton, pois o mesmo merece uma análise mais detalhada, em função de seu alto poder explicativo e abrangência. O poder de influência deste modelo é medido pela influência que teve em alguns dos modelos já analisados.

Fitz-enz (2000), por exemplo, reconhece a validade do Balanced Scorecard, enfatizando que se tornou uma alternativa atraente para a apuração dos resultados, a partir de um abordagem menos focada nos indicadores financeiros.

Becker et alli (2001) enfatizam que uma das forças do BSC é estimular os gerentes a se envolverem ativamente no processo de implementação da estratégia, em vez de simplesmente monitorarem os resultados financeiros. A especificação dos indicadores de desempenho dos processos internos, a avaliação e divulgação dos mesmos para toda a organização, possibilita que todos participem da implementação da estratégia.

O Monitor de Ativos Intangíveis (MAI) desenvolvido por Sveiby e o Balanced Scorecard (BSC) apresentam várias semelhanças. Ambos modelos foram desenvolvidos isoladamente e em continentes diferentes. Sveiby (1998) desenvolve a seguinte análise a respeito das semelhanças entre os dois modelos:

- Ambas teorias sugerem que as medidas não financeiras devem complementar os indicadores financeiros;
- Os dois modelos classificam os ativos intangíveis em três categorias;
- Ambos especificam que os indicadores não financeiros devem ser apurados a partir do nível operacional até o nível estratégico;
- As duas abordagens não pretendem ser consideradas como um novo instrumento de controle. Seu objetivo é maximizar o aprendizado e a comunicação.

Sveiby comenta, contudo, que apesar das semelhanças entre os modelos, os dois foram desenvolvidos a partir de diferentes aspectos conceituais. Ao analisar as observações de Sveiby tende-se a observar que as diferenças são menores do

que as sugeridas pelo autor. O próprio Sveiby recomenda que um modelo combinando o MAI e o BSC fosse utilizado, para melhor avaliar e demonstrar os Ativos Intangíveis.

O movimento para a mensuração da contribuição dos Recursos Humanos apresenta desafios importantes e tem merecido recomendações de alguns pesquisadores. Fischer (1998) destaca que, embora a busca por vantagens competitivas através da gestão de Recursos Humanos seja conceitualmente correta, a competitividade não pode ser entendida isoladamente como função da ação humana. Existem outros fatores que devem ser considerados.

Miller e Wurzburg, citados por Edvinsson e Malone (1998), ao pesquisar as alternativas disponíveis para a avaliação do capital humano, identificaram três obstáculos para isto. Segundo estes pesquisadores estes obstáculos são os seguintes:

- 1- A falta de transparência nos custos associados com a mão-de-obra, não permite uma mensuração precisa do valor do capital humano. Um dos grandes problemas refere-se às despesas relacionadas com as atividades de aperfeiçoamento e treinamento;
 - 2- O segundo obstáculo refere-se à dificuldade de se medir a capacidade produtiva, representada pelos conhecimentos e habilidades, que os trabalhadores adquirem por meio das atividades de treinamento;
 - 3- O terceiro ponto está relacionado com a dificuldade em se atribuir valor econômico às qualificações e habilidades dos trabalhadores. Neste sentido “as organizações não podem capitalizar os custos de treinamento e o conjunto de benefícios, advindos de melhores qualificações dos empregados, e demonstrá-los no balanço patrimonial e nos relatórios financeiros”.
-

Miller e Wurzburg assinalam que a ausência de métodos confiáveis para a mensuração dos recursos humanos, principalmente no que se refere às atividades de qualificação, pode levar as organizações a equívocos em termos de aplicação de recursos. Estes autores indicam que um caminho para diminuir estas incertezas é a utilização de um modelo sistêmico de avaliação do Capital Intelectual, como por exemplo, o navegador Skandia, o qual permite de maneira indireta, aferir alguns dos indicadores de desempenho do capital humano que não permitem mensuração direta.

5.4. BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard tem sua origem nos trabalhos desenvolvidos por David Norton e Robert Kaplan por volta de 1990, a partir de suas pesquisas sobre metodologias para a mensuração do desempenho das organizações. A motivação para a realização destes estudos foi a constatação que as tradicionais medidas financeiras, de avaliação dos negócios, não eram totalmente eficazes para explicar o desempenho passado e para prever o crescimento sustentado no futuro. Fatores importantes, na opinião destes pesquisadores, não estavam sendo levados em consideração, quando se analisava os relatórios econômicos e financeiros (Kaplan & Norton, 1996).

Dentre as organizações pesquisadas e analisadas, foi observado que algumas já estavam utilizando sistemas de mensuração dos resultados organizacionais, que combinavam as tradicionais medidas financeiras com outros tipos de indicadores de desempenho, tais como: a satisfação dos clientes, tempos dos ciclos de produção, qualidade, efetividade no desenvolvimento de novos produtos, etc. Uma

das empresas que chamou a atenção dos pesquisadores, em função da sua abordagem inovadora na mensuração de resultados, foi a Analog Devices. Esta empresa utilizava, já há algum tempo, um conjunto de indicadores (*scorecard*) corporativos que combinava as medidas financeiras de caráter puramente quantitativo, com medidas de desempenho de caráter mais qualitativo.

As várias discussões com representantes de diversos tipos de organizações, que participaram destas pesquisas, levaram Norton e Kaplan a identificar que o desejo da maioria era a criação de um sistema de mensuração que combinasse diversos tipos de indicadores (quantitativos e qualitativos) e que fosse aplicado a toda a organização. Como resultado os autores desenvolveram o conceito do Balanced Scorecard, o qual foi organizado a partir de quatro perspectivas distintas: Finanças, Mercado, Processos Internos e Inovação e Aprendizado. O modelo busca o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre as medidas financeiras e não financeiras e entre perspectivas de desempenho internas e externas, daí surgindo o adjetivo *Balanced*.

Norton e Kaplan definem o Balanced Scorecard como uma estrutura ou um modelo para traduzir a estratégia em termos operacionais. Os autores destacam que as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte de um sistema de informações que abranja os colaboradores em todos os níveis da organização. *“Os funcionários atuando na linha de produção devem compreender as repercussões financeiras de suas decisões e ações. Da mesma forma que os executivos devem conhecer os fatores que garantem o desempenho financeiro de longo prazo”.*

Os modelos contábeis tradicionais, ao não contemplarem ativos intelectuais e intangíveis, tais como, produtos de alta qualidade, colaboradores motivados,

processos internos eficazes e lealdade dos clientes, deixam de oferecer informações verdadeiramente importantes sobre as capacidades críticas da organização para o sucesso presente e futuro.

O Balanced Scorecard consegue complementar as medidas financeiras do desempenho passado com indicadores e medidas que indicam a probabilidade de se alcançar o desempenho futuro. A figura 5.4.1 apresenta o modelo básico do Balanced Scorecard, como definido por Norton e Kaplan.

FIGURA 5.4.1: Modelo Básico do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan e Norton – “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action” – HBS Press - 1996

As quatro perspectivas do modelo favorecem a obtenção de um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre os resultados esperados e o desempenho

dos fatores que levam a estes resultados, e entre medidas quantitativas e qualitativas. A seguir é apresentado um resumo das quatro dimensões do Balanced Scorecard:

Perspectiva Financeira

Os indicadores financeiros são válidos na medida que resumem as consequências das ações implementadas, demonstrando de que maneira as decisões estratégicas da organização estão contribuindo para a maximização dos lucros. Os principais indicadores financeiros continuam a ser aqueles relacionados com as medidas de lucratividade e de retorno do capital investido.

Perspectiva dos Clientes

Através desta perspectiva a empresa deve identificar os segmentos de mercado alvos, bem como as regras pelas quais se estabelecerão as práticas competitivas. Os principais indicadores de desempenho relacionados com o mercado são aqueles relacionados com a satisfação, atração e retenção de clientes, market share, etc. Esta perspectiva possibilita que os executivos estabeleçam estratégias de relacionamento com mercados alvos, que garantam os retornos futuros.

Perspectiva dos Processos Internos

Dentro desta perspectiva são identificados os processos internos, nos quais a empresa necessita buscar a excelência, a fim de garantir a obtenção das vantagens competitivas valorizadas pelo mercado e satisfazer as expectativas dos acionistas. Os autores oferecem duas abordagens para a apuração do desempenho nesta perspectiva. A abordagem tradicional enfoca o monitoramento e a busca por melhorias nos processos existentes, através de medidas envolvendo qualidade, produtividade e otimização na utilização de recursos. A inovação introduzida pelo BSC, no entanto, visa identificar processos totalmente

novos, nos quais a busca por excelência garantirá a preferência e a fidelidade dos clientes e possibilitarão o atingimento dos objetivos financeiros. A ênfase está na identificação dos processos que são críticos para o sucesso da organização.

Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento

Esta quarta perspectiva identifica a estrutura que a organização necessita construir, para sustentar o crescimento e as melhorias de longo prazo. As perspectivas relacionadas com o mercado e com os processos internos identificam os fatores mais críticos para garantir o desempenho futuro. As capacidades do presente não serão adequadas para atender as exigências do futuro, ou seja, novas competências deverão ser adquiridas ou desenvolvidas para atender as demandas identificadas pelas três perspectivas anteriores. Norton e Kaplan afirmam que as organizações em busca de crescimento financeiro de longo prazo devem investir em sua infra-estrutura – pessoas, sistemas e procedimentos.

Figura: 5.4.2: Estrutura Básica para Mensuração do Aprendizado e Crescimento

Fonte: Norton e Kaplan – “Balanced Scorecard” – HBS Press - 1996.

Segundo os autores, após vários estudos por eles conduzidos, foram identificadas as principais áreas de mensuração nesta perspectiva (Figura 5.4.2). De acordo com este esquema a Satisfação dos Empregados atua como principal vetor para as outras medidas – Retenção e Produtividade.

Uma vez estabelecido o conjunto de indicadores para a mensuração da Satisfação, Retenção e Produtividade dos empregados, é necessário avaliar os capacitores específicos (*drivers*) nesta perspectiva, que garantam o atingimento

dos objetivos especificados. Os autores identificaram que os capacitores são retirados de três áreas específicas:

- Capacidades dos colaboradores
- Capacidade do Sistema de Informações
- Motivação, Empowerment, e alinhamento

Norton e Kaplan reconhecem, contudo, que um dos pontos que merecem atenção é a pouca quantidade de indicadores desenvolvidos para mensurar a perspectiva do crescimento e do aprendizado. Diferentemente do que ocorre nas demais perspectivas, onde se encontra uma profusão de indicadores, quando se buscam mensuradores para avaliar as competências dos colaboradores, disponibilidade de informações estratégicas, e alinhamento organizacional, observa-se que pouco esforço tem sido empregado para desenvolver indicadores e planos de ações. *“Esta lacuna é desapontadora, uma vez que um dos mais importantes objetivos para a adoção de um sistema de mensuração (scorecard) e gestão é a promoção do crescimento das capacidades individuais e organizacionais”*. A constatação dos autores é que a ausência desses mensuradores é uma clara indicação de que a organização não está relacionando seus objetivos estratégicos com atividades relacionadas com a requalificação dos empregados, com o suprimento de informações, com o alinhamento das várias unidades e departamentos com as metas estratégicas e os objetivos de longo prazo. Eles complementam afirmando que esta situação reflete o progresso limitado que muitas organizações têm tido na conexão entre pessoas, sistemas de informações e alinhamento organizacional com suas estratégias.

Objetivando preencher este vácuo conceitual, Becker, Huselid e Ulrich (2001), sugerem a criação de um Balanced Scorecard (BSC) específico para a área de

Recursos Humanos. Segundo estes autores esta iniciativa traz os seguintes benefícios básicos: 1) Gerenciar Recursos Humanos como um ativo estratégico: e 2) Demonstrar a contribuição de Recursos Humanos para o sucesso financeiro da empresa. O modelo do BSC para RH contém quatro elementos:

- Sistema de Trabalho de Alto Desempenho: A mensuração deste elemento lança as bases para a conversão de RH em ativo estratégico;
- Alinhamento do sistema de Recursos Humanos: Mensurar este elemento significa avaliar até que ponto o sistema de RH atende às exigências do sistema de implementação da estratégia da empresa;
- A eficiência de Recursos Humanos: Esta área busca avaliar a extensão em que a função de Recursos Humanos é capaz de ajudar o resto da empresa a gerar as competências necessárias, em termos de eficácia e custo;
- Os produtos de Recursos Humanos: Eles representam os fatores do capital humano que mais contribuem para a implementação da estratégia da empresa.

Segundo os autores os principais benefícios que o BSC específico para RH pode proporcionar são os seguintes:

- Reforçar a diferenciação entre rotinas e produtos de Recursos Humanos;
 - Capacitar para o controle de custos e a criação de valor;
 - Quantificar os indicadores antecedentes;
 - Avaliar a contribuição de Recursos Humanos para a implementação da estratégia e finalmente para os resultados;
 - Criar condições para que os profissionais de Recursos Humanos, efetivamente, gerenciem suas responsabilidades estratégicas;
 - Encorajar a flexibilidade e a mudança.
-

Becker, Huselid e Ulrich prestaram efetivamente um grande serviço para a comunidade de Recursos Humanos com este trabalho, pois fornecem inúmeros instrumentos e indicadores para a mensuração da contribuição do sistema de recursos humanos. Neste sentido conseguiram responder ao chamado de Kaplan e Norton por um adequado conjunto de indicadores na dimensão Aprendizado e Crescimento.

Mapas Estratégicos - As ligações entre a Estratégia e o Balanced Scorecard

Os mapas estratégicos podem ser considerados o produto final, ou a representação formal do Balanced Scorecard. Norton e Kaplan estabelecem três princípios básicos para construí-lo:

1. A árvore de causa e efeito

Segundo os autores a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O Balanced Scorecard com seu sistema de mensuração deve explicitar as relações entre os objetivos nas diversas perspectivas, de modo que possam ser compreendidas e administradas.

2. Os resultados e os vetores (drivers) de desempenho

O Balanced Scorecard, para ser eficiente, deve apresentar uma combinação de medidas de resultados genéricos e de vetores de desempenho específicos do negócio. As medidas genéricas refletem uma combinação comum de resultados de várias estratégias de uma organização, sendo geralmente representadas por indicadores de lucratividade, participação no mercado, retenção de clientes e habilidade dos colaboradores. Por outro lado os vetores de desempenho, ou indicadores de tendência, referem-se às unidades de negócio e são específicos.

3. As conexões com os indicadores financeiros

O Balanced Scorecard, deve enfatizar fortemente os resultados, principalmente os financeiros, tais como, o retorno sobre o capital investido ou o EVA. Todo o esforço de mudança e melhoria deve ter como objetivo a obtenção de satisfação dos clientes e garantir retorno financeiro futuro.

As relações causais de todas as medidas incluídas no BSC devem necessariamente estar vinculadas a objetivos financeiros e alinhadas à estratégia do negócio.

Os mapas estratégicos, segundo os autores, proporcionam um meio lógico e abrangente para descrever a estratégia. A Figura 5.4.3 apresenta o modelo básico de um mapa estratégico.

FIGURA 5.4.3: Exemplo de Mapa Estratégico - Relações de Causa e Efeito

Fonte: Norton e Kaplan – “Balanced Scorecard” – HBS Press - 1996

Objetivos Do Balanced Scorecard

Norton e Kaplan mencionam que o Balanced Scorecard é mais do que um sistema de mensuração tático e operacional. Várias organizações estão utilizando-o como um sistema de gerenciamento estratégico, para gerir suas estratégias de longo prazo. As mensurações fornecidas pelo Balanced Scorecard têm sido utilizadas com o objetivo de atingir as seguintes metas principais:

- Esclarecer a estratégia de negócios e a visão do futuro da organização;
- Comunicar e estabelecer as relações entre os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Maximizar o feedback estratégico e aprendizado.

O Balanced Scorecard, conforme analisado, através desta breve descrição, surge como um modelo bastante atraente para promover o alinhamento entre o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e as estratégias organizacionais.

No Brasil este modelo tem obtido grande popularidade. Em pesquisa realizada no ano de 2000 pela Fundação Dom Cabral com 98 empresas constantes da relação das 500 “Maiores e Melhores da Revista Exame para avaliar a utilização de modelos de avaliação de desempenho empresarial, 20% responderam que utilizam o conceito do Balanced Scorecard, sendo que 7% declararam ser ele o principal instrumento de mensuração. Um crescente número de organizações Brasileiras estão considerando a sua implementação, como pôde ser observado através de contatos e pela pesquisa de artigos e reportagens de jornais e revistas de negócios.

Com este capítulo pretendemos analisar os aspectos relacionados com a mensuração da contribuição dos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos, a partir da emergência de modelos integrados de avaliação do desempenho organizacional.

Procuraremos com este estudo avaliar empiricamente a aplicação destes modelos na mensuração da contribuição dos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos e do alinhamento destes sistemas com as estratégias organizacionais.

6. METODOLOGIA DA PESQUISA

6.1. DELIMITAÇÃO DO FENÔMENO

A evolução da Administração de Recursos Humanos, conforme destacado por Fischer (1998), tem ocorrido, predominantemente, em razão dos impactos das variáveis do ambiente externo sobre os processos internos das organizações. A revisão bibliográfica realizada procurou traçar os principais caminhos desta evolução e ressaltar que as rápidas e profundas mudanças organizacionais dos últimos anos têm requerido que a área de Recursos Humanos assuma um novo papel.

A emergência do conceito de capital intelectual, a partir da valorização do aprendizado e do conhecimento, da identificação das competências essenciais, bem como do incentivo à inovação, transfere para a Administração de Recursos Humanos uma grande parcela de responsabilidade pelo sucesso das organizações. Esta mudança de enfoque no papel da Administração de Recursos Humanos torna clara a necessidade de que seus profissionais abandonem as posturas tradicionais e as posições passivas em relação às mudanças, e assumam a liderança dos processos voltados à maximização do capital intelectual de suas empresas.

Terra (2001) enfatiza que a principal fonte de vantagem competitiva que uma organização pode pretender possuir é o seu capital humano. Esta é a única fonte verdadeira de vantagem, pois a concorrência não pode imitá-la ou copiá-la facilmente. De acordo com a teoria pesquisada, observa-se que o capital humano somente se transformará em fator de vantagem competitiva se estiver alinhado com as estratégias definidas pela organização.

Conforme salientado por Álvares (1997), a essência do trabalho da Administração de Recursos Humanos deveria ser prover e desenvolver o capital humano para as organizações, a fim de que elas se tornem mais competitivas e executem suas estratégias de negócios com sucesso. Para que isto ocorra, no entanto, há a necessidade de que as estratégias específicas de Recursos Humanos sejam formuladas no sentido de suportar a implementação das estratégias competitivas das organizações.

Do exposto anteriormente e da revisão teórica efetuada, pode-se concluir que o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as estratégias de gestão de Recursos Humanos é uma condição necessária para garantir que as organizações atinjam seus objetivos. Como decorrência desta premissa surge a necessidade de estabelecer parâmetros de controle e acompanhamento da eficiência do sistema de gestão de Recursos Humanos, bem como do seu nível de ajuste com as estratégias da organização.

A análise da bibliografia revelou a emergência de modelos de mensuração dos resultados organizacionais, os quais agregaram novas dimensões de análise às tradicionais medidas contábeis e financeiras. Os modelos estudados enfatizam que o processo de desenvolvimento e de avaliação de estratégias não pode ser unidimensional, concentrado unicamente em variáveis monetárias. Os modelos analisados enfatizam a necessidade de uma abordagem holística da organização, onde as medidas financeiras sejam vistas como o resultado ou decorrência da eficiência dos processos administrativos, operacionais e comerciais. Nestes modelos a preocupação concentra-se na gestão dos ativos intangíveis, ou do Capital Intelectual das organizações.

Dos modelos pesquisados o *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton, destaca-se em função de dois aspectos aparentemente contraditórios. O primeiro é a forma simples como é expresso, permitindo que qualquer pessoa, medianamente educada, possa entendê-lo e concordar com a sua lógica. O segundo é a abrangência e a complexidade das análises decorrentes dos possíveis relacionamentos entre as quatro perspectivas do modelo. Os fundamentos do *Balanced Scorecard*, como já analisado, foram a inspiração para o desenvolvimento de outros modelos, fato que reforça o seu poder explicativo.

Considerando a relevância e a atualidade destes tópicos, bem como nosso grande interesse no assunto, este estudo pretende encontrar resposta para a seguinte questão:

Como se desenvolve e é acompanhado o processo de integração entre o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e as estratégias organizacionais para a obtenção de vantagens competitivas?

Com a finalidade de responder esta questão empreendemos uma investigação em profundidade de uma grande organização multinacional utilizando o método do estudo de caso, detalhado a seguir. Os principais objetivos desta pesquisa foram os seguintes:

- *Analisar o sistema de gestão de Recursos Humanos implantado;*
 - *Avaliar o processo de desenvolvimento das estratégias de Recursos Humanos e o relacionamento com as estratégias organizacionais;*
 - *Avaliar a participação da área de Recursos Humanos no processo de desenvolvimento das estratégias organizacionais;*
-

- *Analisar os modelos de mensuração do desempenho dos sistemas de Recursos Humanos nos resultados organizacionais;*

6.2. ESTUDOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS: CONSIDERAÇÕES GERAIS

A natureza do problema da pesquisa desempenha um importante papel na determinação da abordagem mais adequada para a condução de um estudo científico (Isaac & Michael, 1971). A questão principal deste estudo sugere que a pesquisa seja conduzida através de um enfoque exploratório. Segundo Selltiz et alli (1974), enquadram-se na categoria dos estudos exploratórios todos aqueles que buscam descobrir idéias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. Nem sempre há a necessidade de formulação de hipóteses nestes estudos. Eles possibilitam aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas, criar novas hipóteses e a realização de novas pesquisas mais estruturadas. Nesta situação, o planejamento da pesquisa necessita ser flexível o bastante para permitir a análise dos vários aspectos relacionados com o fenômeno.

A partir da análise da bibliografia, observou-se que a compreensão do processo de integração entre as estratégias de recursos humanos e as estratégias organizacionais é um tema ainda em desenvolvimento, o qual requer adicionais esforços de pesquisa. No cenário brasileiro, poucos são os estudos sobre o tema. Desta forma esta pesquisa poderá contribuir para uma maior compreensão do fenômeno e para o desenvolvimento da teoria. Neste sentido Selltiz et alli (op. cit.) destacam que os estudos exploratórios podem ser considerados como um passo adicional em um processo contínuo de desenvolvimento da ciência.

Em função do problema definido neste trabalho, a abordagem qualitativa de investigação parece ser a mais apropriada. Godoy (1995), destaca que quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de caráter exploratório, a investigação utilizando métodos qualitativos parece ser a mais adequada.

Os autores de uma maneira geral classificam os métodos de pesquisa em função da maior ou menor possibilidade de realização de experimentos e de manipulação das variáveis. Kerlinger (1980) classifica os métodos de pesquisa em experimentais e não-experimentais. Segundo o autor as pesquisas experimentais são caracterizadas pela possibilidade de manipulação de uma ou mais variáveis dentro de um ambiente controlado pelo pesquisador; já as pesquisas não-experimentais, ou *ex post facto*, são aqueles estudos nos quais não é possível a manipulação de variáveis e o pesquisador não pode exercer controle sobre o ambiente. Festinger e Katz (1974) classificam os métodos de pesquisa empírica nas ciências sociais em função do ambiente no qual o estudo será desenvolvido. Desta forma os autores sugerem os seguintes métodos: Levantamento de amostragem, Estudos de campo; Experimentos de campo; e Experimentos de laboratório.

Uma outra forma de classificar as pesquisas, principalmente nas ciências sociais, seria a de caracterizar os estudos em função da possibilidade de utilização ou não de instrumentos estatísticos e matemáticos, na mensuração e comprovação de correlações. De acordo com isto, poderiam existir os estudos Quantitativos e os Qualitativos (Godoy, op. cit.).

Godoy (ibid.) menciona que as pesquisas nas ciências sociais têm sido tradicionalmente marcadas por estudos que valorizam a utilização dos chamados métodos quantitativos, na descrição e explicação dos fenômenos estudados. Ela observa que nos últimos anos foi possível identificar que novas abordagens de

pesquisas, de caráter “mais qualitativo”, têm sido aplicadas com sucesso em vários estudos acadêmicos, inclusive no campo da administração.

Esta autora faz a seguinte distinção, entre pesquisas de caráter quantitativo e qualitativo:

- Em um estudo quantitativo o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano antecipadamente estabelecido, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Há grande preocupação com a medição e quantificação dos dados, buscando-se a precisão dos resultados. Há grande utilização de instrumentos estatísticos e matemáticos;
- Em uma pesquisa de caráter qualitativo o pesquisador não se preocupa em mensurar os eventos estudados, nem emprega instrumentos estatísticos na análise dos dados. Inicia o trabalho a partir de questões amplas, que vão se definindo à medida que o estudo avança. Estes estudos são baseados em dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos. O pesquisador pode participar da situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes dos eventos em estudo.

Campomar (1991) destaca que nos métodos classificados como qualitativos não há a ênfase em medidas. Nestes métodos as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, a fim de se obter as percepções dos pesquisados sobre os eventos em estudo.

Deve-se destacar que alguns autores têm argumentado sobre a inconveniência de definir limites entre os estudos ditos qualitativos e quantitativos nas pesquisas, devendo ser afastada a idéia de que somente o que é mensurável teria validade científica. Good e Hatt (1979) afirmam “que a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos,

ou entre o ponto de vista estatístico o não-estatístico. A aplicação da matemática não garante o rigor da prova, mais do que o uso do *insight* garante a significância da pesquisa”. Ainda, segundo os autores, os fatores determinantes para a qualidade do trabalho científico, qualquer que seja o método selecionado, são: a precisão, a fidedignidade e relevância dos dados e conclusões. Van Maanen (1989) por sua vez procura demonstrar que as metodologias quantitativas e qualitativas não são mutuamente exclusivas, pois as diferenças entre ambas localizam-se sobretudo na dimensão, na ênfase e no foco dos estudos empreendidos.

Van Maanen (ibid.) ao tentar caracterizar os estudos qualitativos, destaca que não há um significado preciso para este conjunto de metodologias nas ciências sociais. Segundo o autor, este conceito poderia ser melhor interpretado como um grande guarda-chuva abrigando uma série de técnicas interpretativas, que buscam descrever, decodificar, traduzir e compreender os fenômenos mais ou menos naturais do mundo social, não havendo a preocupação em mensurar sua frequência. As matérias-primas dos estudos qualitativos encontram-se em estado bruto ou natural e são obtidas próximas do ponto de origem. Os pesquisadores envolvidos com métodos qualitativos devem utilizar a intuição, a capacidade de observação, a racionalidade e a experiência pessoal para coletar, entender e analisar os dados. Os investigadores nestas circunstâncias tendem a descrever a natureza dos processos sociais ao invés das estruturas sociais, que são freqüentemente o foco dos pesquisadores utilizando métodos quantitativos.

A partir do exposto, fica claro que a opção metodológica deve ser feita somente após a definição do problema e dos objetivos da pesquisa que se está planejando realizar. De acordo com Yin (1990) a escolha do método depende fundamentalmente de três fatores: o tipo de questão da pesquisa; o controle do investigador sobre o comportamento dos eventos em análise; e o período de tempo referente ao fenômeno de interesse — fatos atuais ou passados.

Cotejando as observações anteriores, a respeito dos métodos de pesquisa, com a natureza do problema proposto para este trabalho, chega-se à conclusão que o caminho mais indicado para a condução da investigação empírica é a utilização da abordagem qualitativa. Dentre as várias possibilidades existentes para a condução de estudos qualitativos, Godoy (op. cit.) aponta três caminhos básicos e considerados de aplicação mais apropriada no tratamento dos fenômenos organizacionais, quais sejam: a pesquisa documental; o estudo de caso; e a etnografia.

6.3. O MÉTODO DO ESTUDO DE CASO

Para a condução desta pesquisa optamos pelo Método do Caso. Para subsidiar esta escolha, foram utilizados os argumentos de Yin (op. cit.) e Godoy (op. cit.), entre outros autores. Yin recomenda que nas investigações onde perguntas do tipo “como” e “por quê” são formuladas, sobre eventos nos quais o pesquisador possua pouco ou nenhum controle, o método do caso deveria ter a preferência. Godoy (op. cit.) salienta que o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida, quando os pesquisadores procuram compreender as causas e natureza de certos fenômenos em contexto da vida real. No estudo de caso o pesquisador pode utilizar uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, a partir de variadas fontes de informações.

A seguir são apresentadas algumas definições sobre o método do caso:

- Segundo Yin (op. cit.): “O estudo de caso é um método de investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual amplas fontes de evidências são utilizadas”.
-

- Segundo Godoy (op. cit.) este método é caracterizado pelo estudo em profundidade de uma unidade social qualquer, visando o exame e a análise intensiva de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. O foco de estudo pode ser um indivíduo, um grupo social específico, uma comunidade ou uma organização.
 - Segundo Isaac e Michael (op. cit.) os estudos de caso são investigações em profundidade de uma dada unidade social, com a finalidade de reproduzir uma imagem organizada e completa destas entidades. Dependendo do propósito, o escopo do estudo pode envolver um ciclo de vida completo ou apenas um segmento selecionado.
 - Young e Schmid (1949) conceituam o estudo de caso como o estudo compreensivo de uma unidade social, seja uma pessoa, um grupo, uma instituição ou uma comunidade, o qual, ao procurar determinar os processos sociais, revela a complexidade dos fatores e indica suas inter-relações.
 - Eisenhardt (1989) sintetiza afirmando que o Estudo de Caso é uma estratégia de pesquisa, que enfatiza a compreensão das dinâmicas presentes dentro de contextos unitários.
-

Apesar da crescente utilização do estudo do caso como método de pesquisa, principalmente em Administração, conforme destacado por Campomar (1991), o método recebe críticas em razão, principalmente pela carência de conhecimento sobre sua aplicabilidade e utilização.

Em termos específicos, o método do caso é acusado dos seguintes problemas (Yin, op. cit; Goode & Hatt, op. cit; Maximiano, 1987; Isaac & Michael, op. Cit; Campomar, op.cit.):

- Falta de rigor nas investigações, em função da alta probabilidade de ocorrência de viés por parte dos investigadores;
- O método não permite base para generalizações, restringindo os resultados da pesquisa e das conclusões somente aos casos estudados;
- O método é considerado pouco estruturado e demasiadamente intuitivo, não apresentando um plano de amostragem adequado.

Como respostas a estas críticas encontramos as seguintes justificativas:

- Vieses e distorções são riscos possíveis em qualquer método de investigação científica, não sendo um problema exclusivo do método do caso;
- Com relação ao aspecto das generalizações, deve-se considerar que a finalidade da investigação científica nem sempre é a de permitir predições e generalizações. O estudo de caso não trabalha com amostras do mesmo modo que as pesquisas de levantamento. Segundo Maximiano (op. cit.) o objetivo do estudo de caso é o de permitir que as teorias e modelos conceituais possam ser confirmados em situações reais. Yin (1999) afirma, contudo, que é possível utilizar o método para generalizações, quando o contexto envolva casos críticos, únicos, reveladores, ou modelares.

-

- Na condução de uma investigação, a partir do estudo de caso, é fundamental a definição de um plano de trabalho detalhado, como em qualquer outro método. O delineamento da pesquisa deve ser claro e conter todos os componentes essenciais para permitir a objetividade do estudo, sendo possível sua replicabilidade. Conforme afirma Kerlinger (1980), “a condição principal para satisfazer o critério da objetividade científica é que qualquer observador, com o mínimo de competência, concorde com os resultados da pesquisa e possa repeti-lo, chegando aos mesmos resultados”.

O estudo de caso constitui-se assim em uma técnica específica e única, com procedimentos particulares, sendo possível julgar seus resultados pelos mesmos conceitos utilizados para avaliar outros métodos de investigação.

A escolha do estudo do caso como método de investigação implica um processo contínuo de tomada de decisões, no sentido de se delinear o plano de pesquisa. Segundo Yin (1990) o investigador, ao escolher o estudo de caso, tem diante de si várias possibilidades de delineamento.

Inicialmente deve-se decidir se o estudo estará baseado em um único caso ou em múltiplos casos.

A realização de estudos enfocando somente um caso é recomendável nas seguintes circunstâncias:

- 1- Quando o estudo retrata um caso considerado crítico, o qual tem potencial para confirmar, complementar ou refutar determinados conceitos teóricos. Neste sentido o caso é utilizado para determinar se as proposições teóricas são relevantes ou se existiriam outras explicações adicionais. Yin (1999) afirma que nestas circunstâncias o caso único lembra o experimento único;

- 2- Quando o estudo apresenta a descrição de um caso extremo ou único, tão raro de ocorrer que seu registro e análise justificam a realização do trabalho;
- 3- Quando o estudo apresenta um caso considerado revelador. Esta situação ocorre quando o investigador tem a oportunidade de observar e analisar fenômenos previamente inacessíveis para investigação científica (Yin, *ibid*).

Selltiz et alli (op. cit.) argumentam que os cientistas sociais, que trabalham com poucos casos verificam que estes estudos podem provocar o surgimento de grande número de intuições, ao contrário do que ocorre quando se trabalha com grande quantidade de casos. Estes autores enfatizam que em estudos exploratórios os casos que apresentam nítidos contrastes ou possuem aspectos especiais são os mais úteis.

Por outro lado, a justificativa para a condução de um estudo com múltiplos casos, segundo Yin (1999) deve ser a mesma que justificaria a realização de múltiplos experimentos. Ou seja, os casos seriam utilizados para comprovar ou contrariar conceitos teóricos, através da condução de estudos buscando replicar resultados ou procurando produzir resultados que coloquem à prova a teoria.

Ainda segundo Yin (*ibid.*), o investigador utilizando o estudo de caso também tem diante de si duas possibilidades:

- 1- Direcionar seu estudo a partir de uma abordagem holística: A opção por esta abordagem deve ser feita quando nenhuma sub-unidade pode ser identificada e quando a teoria subjacente ao estudo é em si mesma de natureza genérica. Alguns problemas, no entanto, podem surgir neste caso, quando a utilização de uma abordagem genérica não permitir que o investigador examine o fenômeno de forma mais detalhada.
-

- 2- Enfocar as sub-unidades do(s) caso(s) analisado(s): Ao optar por analisar uma ou mais sub-unidades dentro de um caso, está-se incorporando maior complexidade ao estudo, uma vez que as sub-unidades podem significar a oportunidade de acrescentar análises extensivas, permitindo aumentar as chances de descobertas reveladoras sobre o fenômeno pesquisado. O risco envolvido em abordagens desta natureza é a possibilidade de desvio do objetivo principal do estudo, em função da dificuldade em integrar os vários aspectos levantados no estudo das sub-unidades, com a formulação de resultados genéricos para o caso.

Para a realização deste estudo optamos pela análise de um único caso. Esta decisão é justificada a partir das observações de Yin, que recomenda a utilização desta abordagem quando nos deparamos com um caso considerado crítico, o qual pode ser utilizado para conduzir análises sobre a aplicação e validade da teoria. Neste sentido, pretendemos observar e analisar, em uma situação real, o processo de construção e desenvolvimento do alinhamento do sistema de gestão de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais e a influência deste alinhamento nos resultados do negócio. Nosso objetivo é o de lançar novas luzes sobre uma teoria ainda em desenvolvimento. Segundo Eisenhardt (op. cit.) os estudos de caso podem ser utilizados para replicar estudos já realizados, ou para ampliar teorias emergentes.

6.4. SELEÇÃO DO CASO

A escolha do caso, para a condução deste estudo, seguiu fundamentalmente as orientações de Yin (1990) para a realização de estudos de casos únicos.

Os critérios básicos que conduziram o processo de busca e seleção do caso em análise neste estudo foram os seguintes:

- Organizações que fossem reconhecidas pela qualidade de seus processos de gestão de Recursos Humanos: Qualidade neste caso refere-se ao reconhecimento conferido pelo mercado sobre as práticas e políticas de gestão de Recursos Humanos. Como principal fonte de referência para seleção das empresas candidatas foi utilizado o “Guia das 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar” da Revista Exame, edições 1998, 1999, 2000 e 2001;
 - Organizações integrantes do grupo das “500 Maiores e Melhores” da Revista Exame e que nos últimos anos venham apresentado bons resultados econômicos e financeiros: Bons resultados, para os fins desta triagem, significam a existência de lucros. Esta condição foi combinada com a do item anterior. Como foi visto na análise da teoria, há evidências comprovando que as organizações com sistemas de gestão de Recursos Humanos eficientes têm mais chances de apresentarem resultados positivos;
 - Organizações que utilizavam Modelos *Scorecard* para avaliação das estratégias empresariais há pelo menos dois anos: Como foi visto, estes modelos apresentam, como uma de suas principais características, a possibilidade de promover o alinhamento entre as estratégias organizacionais e de Recursos Humanos, foco fundamental deste estudo. Conforme observado há uma crescente tendência de utilização destas ferramentas de mensuração no Brasil (Sardemberg & Silveira, 2001), principalmente o Balanced Scorecard. Neste contexto não seria difícil encontrar organizações que utilizassem o modelo;
 - Organizações com várias unidades de negócios e que preferencialmente fossem intensivas no uso do conhecimento: Organizações com estas características apresentam desafios específicos para a gestão do capital humano. Há, normalmente uma forte demanda por indivíduos altamente qualificados e por processos que respondam adequadamente às solicitações
-

do ambiente. Este tipo de organização deve apresentar sistemas mais sofisticados de gestão de Recursos Humanos;

- Organizações localizadas preferencialmente nas regiões Sudeste ou Sul do país, em função da disponibilidade do pesquisador: Este foi um aspecto crítico para a realização deste estudo, pois em todas as suas fases houve a necessidade de conciliação das atividades profissionais e acadêmicas deste pesquisador;
- Organizações que permitissem o acesso do pesquisador e que não se opusessem à divulgação das informações coletadas: Em um estudo de caso esta é uma condição fundamental, pois o trabalho de pesquisa exige o acesso às dependências de trabalho e operação, pessoas e documentos. Sem esta permissão torna-se inviável a realização de uma pesquisa utilizando-se o método do caso;

Inicialmente foram identificadas as organizações presentes em no mínimo três das edições do “Guia das 100 Melhores Empresas para Você Trabalhar”; a partir daí foram selecionadas as organizações incluídas nas últimas sete edições do guia das “500 Maiores e Melhores” da Revista Exame. Após esta triagem foram conduzidas pesquisas em artigos de jornais, revistas de negócios e na Internet, bem como foram mantidos contatos com consultores e profissionais de organizações de nosso conhecimento, a fim de obter informações que conduzissem à seleção de um número menor de empresas.

De posse desta lista de empresas, foram estabelecidos contatos telefônicos para confirmar as informações obtidas e verificar o interesse em participar da pesquisa. Após esta etapa restaram poucas empresas, as quais foram visitadas para uma avaliação preliminar.

Das organizações visitadas uma em particular chamou nossa atenção. Esta organização estava obtendo melhorias significativas em seus negócios, a partir da implantação de um modelo de gestão fundamentado em intenso envolvimento e comprometimento de sua força de trabalho. Adicionalmente, esta organização fazia uso do conceito do Balanced Scorecard desde 1995. Para os objetivos deste estudo esta organização pareceu ser a mais adequada, dentro das opções disponíveis. Um aspecto importante a ser ressaltado em favor desta organização foi a total disponibilidade para atender este pesquisador e o interesse em contribuir com o estudo.

A Empresa selecionada foi a **Alcoa Alumínio do Brasil S.A.**

6.5. COLETA DOS DADOS

Conforme destacado por Yin (1989), a preparação para a coleta de dados em um estudo de caso é uma tarefa difícil e complexa. Se esta fase preparatória não for bem conduzida, toda a investigação poderá ser prejudicada. O principal propósito do planejamento da pesquisa deve ser o de evitar situações nas quais as evidências não levem às questões propostas. Ou seja, tendo sido definida a questão básica do estudo e suas proposições, de acordo com o corpo teórico analisado, a fase de coleta de dados deve ser orientada para obter informações que possam comprová-las.

Considerando os objetivos desta pesquisa, a dimensão da organização objeto do estudo e da disponibilidade de tempo e recursos do pesquisador, o processo de coleta de informações foi conduzido a partir de um prévio planejamento. Este plano de pesquisa, sem a pretensão de ser exaustivo e detalhado, teve o objetivo de organizar e facilitar a coleta de dados, dentro da organização, e de direcionar as etapas do processo. Entretanto, este tipo de plano não deve ser rígido, pois na

condução de estudos de caso o pesquisador deve estar preparado e aberto para a ocorrência de situações não previstas inicialmente (Yin, *ibid.*). O plano para a coleta de evidências para este estudo foi composto dos seguintes tópicos principais:

- 1- Obtenção de autorização para realização da pesquisa e permissão para acesso às instalações da organização;
- 2- Esclarecimento dos objetivos do estudo e da abrangência do processo de coleta de informações;
- 3- Definição de um interlocutor principal para o acompanhamento do processo de coleta de dados e para a validação das informações obtidas;
- 4- Identificação de um facilitador para a condução dos contatos internos e para o agendamento das visitas;
- 5- Estabelecimento dos critérios para acesso a documentos e materiais internos;
- 6- Foram definidos os tipos de informações que poderiam ser publicadas e aquelas que seriam classificadas como confidenciais e não publicáveis;

No processo de coleta de evidências, houve a predominância dos métodos e técnicas tradicionalmente utilizados nos estudos de caso: Entrevistas; Análise de documentos; e Observação. A maioria dos autores em metodologia científica destaca a prevalência destes três métodos de coletas de informações na condução de estudos de caso, a não ser por algumas subdivisões específicas. Yin (1999), por exemplo, destaca que os estudos de caso podem basear-se em seis fontes de evidências: Documentos; Arquivos; Entrevistas; Observação direta; Observação participante; e Artefatos físicos.

Entrevistas

Yin (ibid) destaca que o método da entrevista permite uma abordagem direta do tópico a ser pesquisado, o surgimento de insights inesperados sobre o tema, bem como a indicação de outras fontes de evidências. Todavia o autor alerta que este método exige perícia do pesquisador, tanto no processo de elaboração das questões como na condução do relacionamento com o entrevistado. A necessidade de conhecer em profundidade os aspectos estratégicos e específicos da gestão de Recursos Humanos na Alcoa fez com que a entrevista fosse uma importante fonte de evidências.

Durante os primeiros contatos com a empresa, foi observado um intenso movimento para implantação de um modelo de gestão de negócios – o Alcoa Business System (ABS) – o qual estava fundamentado em princípios que deveriam ser seguidos por toda a organização no mundo. Um destes princípios é a valorização das contribuições das pessoas para o sucesso do modelo, como será detalhadamente visto na descrição do caso.

Assim, o processo de seleção dos entrevistados foi direcionado para o conhecimento do ABS, para a análise da experiência com a implantação do Balanced Scorecard e para as repercussões destes fatores nos processos e sistemas de gestão de Recursos Humanos.

As entrevistas foram focadas na área de Recursos Humanos, na área de Planejamento Estratégico (responsável pelo Balanced Scorecard), na área encarregada da implantação do Alcoa Business System (ABS), bem como em duas unidades específicas da Alcoa (AFL do Brasil e Financial Shared Services). Foram realizadas um total de dezenove entrevistas, com duração entre duas e quatro horas cada uma delas. Algumas pessoas

forma entrevistadas mais do que uma vez, pois à medida que a pesquisa avançava novas questões demandavam esclarecimentos adicionais. O objetivo foi o de coletar o máximo de informações possível das fontes consultadas. Mais do que entrevistados, utilizamos estas pessoas como informantes (Yin, 1990).

As entrevistas foram realizadas a partir de roteiros semi-estruturados, sendo que para cada categoria de respondente houve um roteiro específico. No Apêndice II, ao final deste trabalho, constam os roteiros utilizados.

Análise de Documentos

Segundo Godoy (1995 b) os documentos constituem-se em rica fonte de dados. Esta autora define a Análise Documental como o “exame de materiais de natureza, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares”. Yin (op.cit.) comenta que as principais vantagens da pesquisa documental concentram-se na confirmação de outras fontes de evidência, na objetividade das informações, na grande cobertura dos eventos e na exatidão com relação a nomes, números e períodos. As desvantagens referem-se à arbitrariedade no processo de seleção, à eventual falta de isenção dos mesmos e à restrição ao acesso a documentos considerados confidenciais. Para minimizar estas dificuldades Godoy (op. Cit) menciona que especial atenção deve ser dada às seguintes etapas: a escolha dos documentos, o acesso e a análise dos mesmos.

Para a realização deste estudo foi realizada uma intensa pesquisa documental, a fim de caracterizar a empresa e contextualizar o fenômeno em estudo. Esta pesquisa foi realizada a partir de fontes primárias e

secundárias de evidência. As fontes primárias, caracterizadas pelos documentos produzidos pela própria empresa, foram as seguintes: Relatórios Anuais para os Acionistas; Jornais e informativos internos; Manuais de políticas de Recursos Humanos; Relatórios específicos; Materiais de treinamento; e outros. Destaque especial deve ser dado à Pesquisa de Opinião realizada com os colaboradores da Alcoa. Tivemos acesso aos resultados de 2000 e 2001. Estas pesquisas, conduzidas por uma entidade externa, contou com a expressiva adesão dos funcionários nas edições mencionadas e permitiu aferir a opinião geral dos colaboradores sobre aspectos importantes da gestão de RH na empresa.

As fontes secundárias, caracterizadas pelos documentos produzidos por terceiros, foram os seguintes: Artigos em periódicos acadêmicos; Reportagens de jornais e revistas; e Estudos preparados por entidades independentes.

A pesquisa documental revelou-se extremamente rica e foi fundamental para levantar aspectos genéricos e específicos do contexto da Empresa.

Observação

Apesar de não considerarmos a *observação* como método específico para a coleta dos dados neste estudo, ela foi sem dúvida importante para comprovar e ilustrar situações citadas nas entrevistas ou nos documentos analisados. Durante as visitas realizadas às unidades da Alcoa foi possível observar eventos e situações que contribuíram para o entendimento do fenômeno. Assim a observação foi utilizada como um método auxiliar para a coleta de evidências.

Na condução de estudos de caso é importante a utilização de várias fontes de evidências, a fim de garantir a consistência das informações coletadas. De acordo

com Yin (1989) “... qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso terá a probabilidade de ser mais convincente e acurada se for baseada em diversas fontes de informação...”. O objetivo, ao utilizar várias fontes de evidência na coleta de dados, é realizar triangulações e cruzamentos de informações, para sustentar as descobertas e inferências (Eisenhardt, 1989). A triangulação consiste na combinação sinérgica de diferentes técnicas de investigação, com a finalidade de extrair de cada uma delas diferentes dimensões de análise do objeto pesquisado.

O processo inicial de coleta de informações foi direcionado para a caracterização da organização estudada. O objetivo desta fase inicial foi o de levantar as seguintes informações:

- Histórico da Empresa: No mundo e no Brasil;
- Principais segmentos de atuação;
- Estrutura Organizacional;
- Evolução dos resultados econômicos e financeiros;
- Eventos críticos.

Posteriormente, considerando os objetivos específicos deste trabalho, o processo de coleta de dados foi orientado com o propósito de levantar informações sobre os seguintes tópicos principais:

- Missão, Visão e Valores da organização;
 - Estrutura da área de Recursos Humanos;
 - Políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos;
 - Papel da área de Recursos Humanos no processo de formulação e implementação de estratégias;
-

- Sistemas de mensuração e acompanhamento dos resultados das atividades de gestão dos recursos humanos;
- Experiência na utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de implementação estratégica e de mensuração de resultados

Como poderá ser observado, vários outros tipos de informações foram coletados, além dos previstos preliminarmente. Acreditamos que um dos aspectos positivos do estudo de caso seja justamente este: sua flexibilidade para apreender perspectivas do fenômeno não previstas inicialmente. Procuramos, contudo, não desvirtuar o processo de coleta de informações – apesar de sermos tentados a isto em função da riqueza dos dados disponíveis – dos objetivos propostos para este estudo.

6.6. PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS

A organização e a análise das evidências, na condução de pesquisas envolvendo o método do estudo de caso, são consideradas etapas críticas para garantir a qualidade das conclusões e o sucesso do estudo (Godoy, 1995). Segundo Yin (1990) este processo pode ser dificultado em razão da tendência de alguns pesquisadores em concentrar a atenção na fase de coleta de dados, deixando para o final do processo a preocupação quanto aos critérios e métodos para a análise dos dados.

Considerando as características descritiva e exploratória deste estudo, que pretende analisar o desenvolvimento e o acompanhamento do processo de integração entre o sistema de gestão de Recursos Humanos e as estratégias organizacionais, a análise das evidências foi conduzida a partir de duas estratégias fundamentais, conforme recomendação de Yin (ibid).

A primeira estratégia foi a descrição do caso a partir de uma estrutura narrativa que permitiu acompanhar a evolução histórica dos fatos, identificar as variáveis intervenientes e situar o fenômeno no contexto organizacional. Neste sentido Yin (1999) recomenda que as evidências de um estudo de caso não estejam acompanhadas das interpretações dadas pelo pesquisador. Isto é necessário para evitar as críticas de que os pesquisadores, utilizando o método do caso, apresentam somente as evidências que comprovam suas interpretações.

A segunda estratégia foi a condução da análise das evidências, a partir das proposições teóricas estabelecidas. O processo de análise obedeceu a lógica construída para a formulação do corpo teórico, a qual subsidiou a elaboração das questões deste estudo e conseqüentemente o desenho do processo de coleta de informações.

Todas as evidências coletadas, a partir dos documentos consultados, das entrevistas realizadas e das observações efetuadas, foram organizadas utilizando-se algumas técnicas de análise de conteúdo. Esta organização dos dados pretendeu focar a análise nos aspectos relevantes do caso e desenvolver a estrutura lógica que permita avaliar a sua consistência interna.

Berelson apud Hanashiro (1995) destaca que a análise de conteúdo é uma técnica que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Este mesmo autor citado por Cartwright (in: Festinger & Katz, 1974) apresenta os objetivos e finalidades para a análise de conteúdo:

- Direcionar o foco do pesquisador para a própria natureza do conteúdo, buscando interpretar o processo de criação e desenvolvimento do mesmo;
 - Auxiliar o pesquisador nas interpretações a respeito da origem e causas do conteúdo, na tentativa de descobrir as razões por trás das manifestações observadas;
-

- Analisar os efeitos do conteúdo em função dos resultados pretendidos e inferir as características dos indivíduos envolvidos.

Por outro lado Holsti (in: Selltitz et alli, 1987) destaca que a análise de conteúdo é caracterizada pelo desenvolvimento de inferências, através da identificação sistemática de padrões específicos nas mensagens analisadas.

Para a realização deste estudo optamos por acompanhar, ainda que não integralmente, as recomendações de Bardin (1977), com relação aos procedimentos metodológicos associados com a análise de conteúdo:

- Pré-Análise: Nesta etapa organizamos os vários tipos de materiais coletados. Os documentos foram classificados por tópico e assunto. As entrevistas foram transcritas de acordo com os roteiros semi-estruturados estabelecidos. Durante o processo de transcrição procuramos manter ao máximo a fidedignidade dos depoimentos, a fim de evitar distorções nas fases posteriores de análise. Com relação às observações efetuadas, foram produzidos pequenos relatórios, para serem utilizados como ilustração de aspectos específicos durante a narração do caso;
 - Exploração do Material: As evidências e os materiais anteriormente mencionados passaram por um extenso processo de classificação e sistematização, objetivando agregá-los em unidades específicas de análise. Este processo de sistematização procurou agrupar os depoimentos e documentos em categorias específicas de idéias e práticas organizacionais, que representassem o conteúdo geral dos tópicos em análise;
 - Tratamento dos Resultados: Os materiais, classificados e agrupados em categorias específicas na fase anterior, foram tratados e analisados de modo a permitir a realização de inferências, bem como para fornecer
-

indicações sobre os significados subjacentes das manifestações coletadas. O objetivo nesta etapa é o desenvolvimento do pensamento crítico a respeito das reais motivações que conduziram aos comportamentos observados.

A estrutura básica utilizada para apresentar os resultados da pesquisa é a seguinte:

- No Capítulo sete é realizada uma descrição detalhada da Alcoa;
 - No Capítulo oito será efetuada a análise sobre as evidências coletadas, à luz da teoria estudada;
 - No Capítulo nove serão destacadas as principais limitações do estudo;
 - Nos Capítulos dez e onze serão tecidas as conclusões e recomendações finais da pesquisa.
-

7. O ESTUDO DE CASO: A ALCOA ALUMÍNIO S. A.

7.1. BREVE HISTÓRICO DA ALCOA

A história da Alcoa confunde-se com o desenvolvimento e a disseminação do alumínio no mundo.

Em meados do século XIX o processo de fabricação do alumínio era rudimentar e os custos envolvidos para sua produção eram elevados. Neste contexto o alumínio era considerado um metal semiprecioso, comparado com a prata, tanto no preço como na utilização. Neste período eram produzidas peças de mesa e até jóias para a nobreza Européia com o alumínio.

Foi Charles Martin Hall, um jovem químico de Ohio, o qual passou grande parte de sua adolescência e juventude pesquisando minerais, quem descobriu o processo eletrolítico, por corrente elétrica, de redução da alumina, que se tornou a base para a tecnologia moderna de fabricação do alumínio. Hal uniu-se a um grupo de investidores, liderados por Alfred E. Hunt, para a construção da primeira indústria de alumínio nos Estados Unidos. Em 1888 foi fundada a Pittsburgh Reduction Company, a qual em 1907, em razão de sua expansão nos Estados Unidos, viria adotar o nome de Aluminum Company of América. Posteriormente, com o processo de internacionalização de suas operações a Empresa passou a adotar o nome de Alcoa.

A crescente produção e oferta de alumínio nas décadas de 20 e 30 e a conseqüente redução nos custos impulsionaram o desenvolvimento de várias aplicações para este metal. Durante a Segunda Guerra Mundial a demanda por

alumínio mais do que dobrou e o governo americano investiu pesadamente na expansão da capacidade de produção da Alcoa.

Após o final da guerra, em 1948 o governo americano que houvera financiado em grande parte a expansão da Alcoa, obrigou-a a vender parte de suas instalações industriais financiadas para empresas emergentes. A Alcoa neste período detinha uma posição praticamente monopolista na economia americana. A partir da vendas destes ativos estabelece-se a base concorrencial da indústria do alumínio nos Estados Unidos.

No início dos anos 80 a posição das empresas americanas produtoras de alumínio foi ameaça pela abertura de mercado aos países em desenvolvimento, os quais detinham grandes reservas de bauxita e outras matérias-primas e que já estavam produzindo alumínio. O alumínio, que na época da fundação da Alcoa era considerado um metal precioso, havia se convertido em uma commodity em que o suprimento, a demanda e o sistema de preço estavam totalmente fora do controle da Alcoa ou de qualquer outra empresa. Outro aspecto marcante nos anos 80 foi o grande desenvolvimento de materiais substitutos ao alumínio (Koslar, 1993).

Em 1983, Charles W. Party presidente da Alcoa, em vista das tendências que poderiam ameaçar a posição da empresa, articulou uma estratégia de diversificação para conduzi-la à produção e comercialização de materiais emergentes. O objetivo era transformar a Alcoa em uma Companhia de Materiais “Engenheirados”. Para a implementação desta visão foram aumentados os investimentos e redirecionados os esforços de pesquisa e desenvolvimento, bem como a empresa adotou um programa agressivo de aquisições.

Em 1987, com a nomeação de Paul O'Neill como presidente, a Alcoa suspende o enfoque no processo de diversificação e redireciona sua estratégia para a excelência no seu produto principal, o alumínio.

Durante a década de 90 a Alcoa expande suas atividades, a partir de constante desenvolvimento tecnológico e de uma estratégia enfocando parcerias internacionais e importantes aquisições na Europa e nos Estados Unidos.

A Alcoa atualmente é uma das líderes mundiais na produção de alumínio, empregando mais de 142.000 pessoas, em 37 países. O faturamento consolidado de 2001 atingiu US\$ 22,8 bilhões.

Na tabela 7.1.1 são apresentados alguns dados sobre a Alcoa no mundo.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
VENDAS (US\$ MILHÕES)	12.499	13.061	13.319	15340	16.323	22.936	22.859
Nº DE FUNCIONÁRIOS	72.000	76.800	81.600	103.500	107.700	129.000	142.000
LUCRO LÍQUIDO (US\$ MILHÕES)	790,5	514,9	805,1	853	1.054	1.484	908

Tabela 7.1.1- Evolução dos Principais Indicadores Econômicos da Alcoa

*Fonte: Relatórios Anuais da Alcoa de 1996, 1997, 1998, 1999, 2000 e 2001
consultados no site www.Alcoa.com*

7.2. A ALCOA NO BRASIL

No Brasil a Alcoa estabeleceu representação em 1915, mas iniciou o desenvolvimento de relações comerciais somente por volta de 1940. O início das atividades industriais da Alcoa no Brasil ocorreu em 1965, com a incorporação da Companhia Mineira de Alumínio, a Alcominas, a qual era detentora de jazidas de bauxita em Poços de Caldas. A instalação da primeira planta de redução de alumínio pela Alcoa em Minas Gerais, tinha como objetivo o abastecimento do mercado brasileiro.

No final da década de 60 foram descobertas grandes reservas de bauxita na Amazônia, fato que tornaria o Brasil um dos maiores produtores e exportadores de alumina e de alumínio primário no mundo. Segundo a ABAL (Associação Brasileira de Alumínio) o Brasil é o 6º produtor mundial de alumínio primário e a Alcoa Alumínio S.A. em 2001 foi responsável pela produção de 25% do alumínio brasileiro.

No final de 2001 a empresa contava com 8127 funcionários, distribuídos em 13 unidades industriais na América do Sul. Além do alumínio e seus derivados a Alcoa atua nos seguintes segmentos: petroquímico, construção civil, embalagens e automotivo. A empresa produz extrudados e laminados de alumínio, chicotes elétricos, produtos químicos, embalagens e tampas de PET e embalagens flexíveis de alumínio.

No mapa a seguir é possível observar a localização das principais unidades da Alcoa na América do Sul:

Na tabela 7.2.1 são apresentados alguns dados sobre a empresa no Brasil.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
VENDAS (US\$ MILHÕES)	1.147,8	1.315,2	1.314,0	1.320,2	1.127,6	928,3	966,8
Nº DE FUNCIONÁRIOS	8.132	8.500	8.346	7.820	7.665	7.304	5.506
RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO AJUSTADO (%)	18,6	3,1	-6,7	6,3	1,3	-1,1	13,7
LUCRO LÍQUIDO AJUSTADO (US\$ MILHÕES)	196,8	31,8	66,5	60,5	11,5	-6,8	90,7
RIQUEZA CRIADA POR EMPREGADO (US\$ MIL)	147,4	158,2	156,0	72,4	56,8	52,5	83,7

Tabela 7.2.1: Evolução dos Principais Indicadores da Alcoa no Brasil

FORTE: Portal Exame - Melhores e Maiores – www.portalexame.abril.uol.com.br

Com relação à Tabela anterior deve ser destacado que, em razão dos critérios contábeis brasileiros para conversão do dólar e tratamento da desvalorização, foi demonstrado prejuízo em 2000, fato que não representa a realidade. Pelos critérios do USGAP (padrão contábil americano) a divisão vem realizando lucros crescentes nos últimos anos.

Na figura 7.2.2 é apresentado organograma da Alcoa no Brasil.

Figura: 7.2.2: ORGANOGRAMA DA ALCOA NO BRASIL

Fonte: Alcoa S. A.

7.3. VISÃO, VALORES E POLÍTICAS

A fim de compreender os aspectos relacionados com a cultura da empresa, foi realizado um levantamento das declarações explícitas a respeito da visão, valores e principais políticas.

Entre os anos de 1987 e 1989, sob a orientação de Paul O'Neill, o qual havia sido recém nomeado para a posição de CEO, foram estabelecidos os princípios que culminaram na definição da visão e dos valores da Alcoa, dentro do esforço de implantação do programa “Excelência Através da Qualidade”. O'Neill sempre acreditou que a visão e os valores da empresa, definidos naquela oportunidade, representam adequadamente a empresa na sua busca pela liderança mundial. A cada nova edição do Relatório Anual da Alcoa é reafirmado o propósito de trabalhar dentro destes valores. Seguem a abaixo a Visão e os Valores da Alcoa, conforme expressos, tanto nos documentos da matriz americana, como no material coletado no Brasil:

Visão: *A Alcoa aspira ser a melhor empresa do mundo*

Valores:

- **Integridade:** *O alicerce da Alcoa é a integridade de seus funcionários. Somos abertos, francos e confiáveis no relacionamento com clientes, fornecedores, colegas, acionistas e comunidades onde atuamos;*
 - **EHS (Ambiente, Saúde e Segurança):** *Trabalhamos com segurança e de maneira a promover a saúde e o bem-estar das pessoas e meio-ambiente;*
 - **Cliente:** *Contribuímos para o sucesso dos nossos clientes pelo valor excepcional que criamos e pelas soluções inovadoras em produtos e serviços;*
-

- Excelência:** *Perseguimos incansavelmente a excelência em tudo que fazemos, todos os dias;*
- Pessoas:** *Trabalhamos em um ambiente que promove a inclusão, mudanças, novas idéias, respeito pelo indivíduo e oportunidades iguais de sucesso para todos;*
- Lucratividade:** *A Alcoa está empenhada em obter retornos financeiros que permitirão o desenvolvimento sustentável e a agregação de valores para os acionistas;*
- Responsabilidade:** *Somos responsáveis – individualmente e em equipes – por nossos comportamentos, nossas ações e nossos resultados.*

- Vivenciamos nossos Valores e medimos nosso sucesso pelo sucesso de nossos clientes, acionistas, comunidades e pessoas.**

Objetivando oferecer um referencial para a interpretação dos valores da empresa, foram detalhados os princípios que os sustentam. Apresentamos a seguir o detalhamento destes princípios de acordo com os documentos analisados:

Integridade

- Vivenciamos nossos valores em toda parte, durante todo o tempo;
 - Demonstramos integridade em nosso comportamento e ações;
 - Cumprimos nossas promessas;
 - Temos confiança e coragem para pedir ajuda;
 - Contamos com a integridade de todos os Alcoanos e não toleramos comportamentos antiéticos;
-

- Evitamos os conflitos de interesse, mas não hesitamos em revelar as situações em que eles possam ocorrer;
- Contamos com a integridade de nossos clientes, fornecedores e outros com quem fazemos negócios;
- Comunicamo-nos abertamente com as pessoas e comunidades sobre os assuntos que as afetam.

Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA)

- Valorizamos a vida humana acima de tudo e administramos os riscos de forma apropriada;
 - Buscamos incansavelmente criar um local de trabalho livre de incidentes;
 - Não comprometemos nosso valor SSMA por lucro ou produção;
 - Cumprimos todas as leis e estabelecemos padrões mais elevados para nós mesmos e para os nossos fornecedores onde riscos inaceitáveis são identificados;
 - Apoiamos o desenvolvimento sustentável, incorporando responsabilidade social, sucesso econômico e excelência ambiental aos nossos processos de tomada de decisão;
 - Medimos e avaliamos nossa performance e somos francos e transparentes em nossas comunicações;
 - Fornecemos e usamos produtos e serviços seguros e confiáveis;
 - Utilizamos nosso conhecimento em SSMA para melhorar a segurança e o bem-estar de nossas Comunidades;
 - Somos todos responsáveis pelo cumprimento e pela disseminação dos nossos valores e princípios de SSMA.
-

Clientes

- Compreendemos profundamente as necessidades de nossos clientes e de forma consistente as atendemos ou excedemos através do ABS;
- Construimos relacionamentos sólidos e duradouros com nossos clientes, em todos os níveis;
- Cruzamos fronteiras organizacionais e geográficas para servir os clientes de forma impecável;
- Somos os líderes nos segmentos de mercado que escolhemos;
- Desenvolvemos soluções inovadoras em produto, serviço e informação;
- Criamos e cultivamos uma identidade clara para a Alcoa e seus produtos;
- Desenvolvemos e mantemos sólida competência na área comercial.

Excelência

- Sempre definimos metas acima dos melhores;
 - Exigimos, reconhecemos e recompensamos a excelência;
 - Atingimos a excelência do nosso sistema pela aplicação de suas regras e pela rápida implementação das melhores práticas;
 - Eliminamos o desperdício pela rápida solução dos problemas em sua origem;
 - Ampliamos os limites práticos e teóricos por meio da inovação;
 - Temos o processo de mudança rápida como forma de pensar;
 - Temos compromisso com a excelência ao vivenciar nossos valores;
-

- Delegamos poderes de decisão aos nossos funcionários por meio de uma *learning organization* diversificada, para extrair o melhor de cada um;

Pessoas

- Sempre tratamos uns aos outros com dignidade e respeito;
- Procuramos entender as idéias e sugestões de cada um;
- Valorizamos a diversidade e as diferenças individuais;
- Criamos e aproveitamos as oportunidades para crescimento e desenvolvimento;
- Buscamos e aceleramos a mudança;
- Continuamente reorganizamos nosso trabalho para eliminar perdas e melhorar o valor do trabalho;
- Fornecemos um *feedback* mútuo, positivo e construtivo para melhorar nosso desempenho individual e em equipe;
- Criamos um equilíbrio adequado entre nossas vidas profissional e familiar;
- Criamos um valor na comunidade onde vivemos e trabalhamos através de nossa presença e liderança.

Lucratividade

- Todos nós compreendemos como o nosso trabalho contribui para a rentabilidade da empresa;
 - Estabelecemos e atingimos metas financeiras desafiadoras;
-

- Eliminamos desperdício todos os dias, reduzindo nossos custos e necessidades de capital;
- Conquistamos nosso direito de crescer conseguindo retornos que excedem o custo de capital;
- Perseguimos agressivamente o crescimento orgânico pela criação de valor excepcional para os clientes;
- Realizamos aquisições estratégicas e as integramos de forma excelente;
- Comunicamos de forma franca e eficaz nossos resultados financeiros interna e externamente;
- Não ganhamos dinheiro às custas de nossos valores.

Responsabilidade

- Primeiro reconhecemos nossos papéis e responsabilidades, depois nos envolvemos e assumimos as conseqüências de nossas ações;
 - Agimos com senso de responsabilidade em nosso local de trabalho;
 - Incentivamos um ambiente em que as pessoas assumem riscos com responsabilidade;
 - Resolvemos os problemas da nossa área de responsabilidade e impulsionamos a melhoria contínua do nosso trabalho;
 - Fazemos o que prometemos;
 - Comunicamo-nos francamente como membros positivos de uma equipe para melhorar o nosso desempenho;
-

- Reconhecemos o impacto de nossas próprias ações em todos os resultados;
- Reconhecemos os sucessos e realizações individuais e de equipes.

A seguir são apresentadas as principais políticas da Alcoa de acordo com os documentos analisados:

Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente da Alcoa

É política da Alcoa operar mundialmente de um modo seguro e responsável, respeitando o meio ambiente e a saúde dos nossos empregados, clientes e das comunidades onde operamos.

Nós não comprometeremos o Valor Saúde, Segurança e Meio Ambiente em função de lucro ou produção.

Todos os Alcoanos têm o dever de entender, promover e apoiar a implementação desta Política e de todos os seus Princípios.

Política da Qualidade Alcoa

Temos um compromisso com a qualidade em tudo o que fazemos. É a política da Alcoa:

- ▶ Fornecer produtos e serviços que atendam ou superem as necessidades de nossos clientes internos e externos.
 - ▶ Envolver todos os alcoanos na melhoria da qualidade dos produtos, processos e serviços.
-

- Proporcionar a todos os alcoanos o treinamento e as ferramentas para que possam contribuir com a qualidade.

Nosso sucesso será medido pela satisfação de nossos clientes.

A seguir são apresentados os sistemas e os processos pelos quais a Alcoa declara gerir seus negócios. Este conjunto de práticas e procedimentos recebeu a denominação de Modelo de Gestão da Alcoa:

Modelo de Liderança Alcoa

- O modelo da Alcoa está fundamentado nos seguintes fatores críticos de sucesso: liderança, gerenciamento, raciocínio e um conjunto de elementos considerados básicos, tais como autoconfiança, orientação para o aprendizado, julgamento, iniciativa, foco no cliente e comunicação.

Sistema de informação Alcoa

- A Alcoa utiliza a tecnologia de informação mais avançada existente no mercado internacional, visando disponibilizar de maneira rápida e segura dados e informações para o processo de tomada de decisão.

Planejamento Estratégico

- O Processo de Planejamento Estratégico engloba a análise estratégica, plano de longo prazo, metas para os próximos cinco
-

anos, e o Plano Operacional anual de cada negócio. O desdobramento do plano nos diversos níveis da organização faz com que as pessoas trabalhem com alto nível de comprometimento e com prioridades comuns, garantindo o atingimento das metas.

Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos

- O desenvolvimento e bem-estar das pessoas na Alcoa são fatores fundamentais para o sucesso do negócio. Assegurando que as pessoas estejam motivadas, capacitadas e comprometidas com os objetivos da empresa, os desafios serão sempre vencidos. São cinco áreas estratégicas que fundamentam a Gestão de Recursos Humanos: Educação, Treinamento e Desenvolvimento de Funcionários, Envolvimento de Funcionários, Bem-Estar e Satisfação de Funcionários, Planejamento e Gestão de Recursos Humanos e Desempenho, Recompensa e Reconhecimento.

Gestão de processos Alcoa

- O compromisso da Alcoa com a excelência nos faz trabalhar continuamente em busca de resultados melhores e cada vez mais consistentes, o que é garantido pela confiabilidade de nossos processos. Todo processo é uma combinação de máquinas, pessoas, materiais, métodos e recursos para desenvolver um produto ou um serviço. A utilização de diversas ferramentas para o gerenciamento dos processos de produção e serviços, tais como TPM - Total Productive Maintenance, CEP - Controle Estatístico de
-

Processo, ISO 9000, Plano Operacional e Benchmarking garante a eficácia das ações tomadas em todos os níveis da organização.

Processo de Satisfação dos Cliente Alcoa

- O Processo de Satisfação de Clientes identifica os requisitos de clientes que, juntamente com os requisitos do negócio, direcionam o Planejamento Estratégico de modo a atender às necessidades e expectativas das partes interessadas. Sistemáticamente é medida a satisfação dos clientes com relação aos nossos produtos e serviços e a posição da Alcoa em comparação com os concorrentes em todos os segmentos do mercado em que atua.
-

7.4. ALCOA BUSINESS SYSTEM (ABS)

Desde 1997 a Alcoa vem passando por um profundo processo de mudança em suas operações mundiais. Este processo, iniciado nas atividades industriais, a partir do conceito de “*Lean Production*”, tem se espalhado por toda a organização e provocado significativas transformações em todos os processos da empresa. Como será visto com detalhes a seguir, o principal objetivo do ABS é a maximização do retorno do capital, a partir de uma abordagem voltada ao redesenho de processos, a eliminação de desperdícios e foco no atendimento das necessidades dos clientes.

Do ponto de vista deste estudo, a análise deste episódio tão atual na vida da Alcoa é bastante relevante. As mudanças iniciadas a partir da implantação do ABS têm gerado grandes impactos nos processos de gestão de Recursos Humanos.

A seguir será realizada uma detalhada explanação do ABS, desde seu desenvolvimento na matriz americana, até a sua implantação no Brasil.

Se formos buscar as raízes que levaram ao desenvolvimento e implantação do Alcoa Business System, deveremos retornar ao início da gestão de Paul O'Neill no comando da empresa. O'Neill sucedeu Charles W. Parry, que havia assumido a presidência da Alcoa em 1983 e iniciado um amplo processo de diversificação dos negócios, a fim de diminuir a dependência da empresa em relação aos negócios vinculados ao segmento do alumínio.

Insatisfeitos com os resultados e com os rumos que a empresa estava tomando, o conselho de diretores movimentou-se no sentido de substituir Parry, mal passados 4 anos de sua posse. Dentre os membros do conselho destacava-se a figura de Alan Greenspan, que renunciou a seu cargo em 1987 para assumir a presidência

do Banco Central americano. Greenspan foi um dos principais articuladores para que Paul O'Neill fosse contratado pela Alcoa. (Epstein, 2001).

Em novembro de 1987, logo após ter assumido a posição de CEO, Paul O'Neill iniciou um programa de qualidade total, como parte da sua estratégia para concentrar os esforços no “core business” da empresa e reinventar a Alcoa. As principais preocupações de O'Neill estavam relacionadas com os acidentes de trabalho, a qualidade de produtos e serviços e com as pessoas, que deveriam ser consideradas como o recurso mais valioso.

Foi designada uma força tarefa, composta por aproximadamente doze executivos, a qual tinha como missão explorar as práticas de administração relacionadas com a gestão da qualidade na Alcoa e compará-las com as melhores práticas de outras organizações, a fim de propor recomendações de mudanças. Este esforço resultaria na implementação do programa “Excelência Através da Qualidade”.

Após mais de um ano de grande esforço, para a busca interna e externa por práticas exemplares de qualidade, bem como de um amplo processo educacional envolvendo os principais executivos da empresa, em janeiro de 1989 foram definidos os princípios que levaram à formulação da Visão e Valores da Alcoa, os quais perduram até os dias de hoje.

Neste período a Alcoa não adotou qualquer companhia como modelo para o seu programa de TQM, mas quando questionado sobre quais empresas são as mais admiradas, Tom Carter, Vice Presidente de Qualidade disse: “Eu não sei se existe alguma empresa que mereça nota dez, mas a Toyota com certeza merece nota 9+. A Toyota chegou onde está hoje após 40 anos de trabalho duro. Na Alcoa nós não temos 40 anos” (Koselar, 1993). A afirmação de Carter, feita por volta de 1990, demonstra que de certo modo já havia uma grande admiração pelo modelo

gerencial adotado na Toyota. Este modelo serviria em alguns anos como base para a formulação do Alcoa Business System.

Em 1991, durante uma reunião com os principais executivos da empresa, Paul O'Neill anunciou que a Visão e os Valores da Alcoa não se alterariam (como de fato ocorreu), mas que mudanças organizacionais deveriam ser implementadas. Foi anunciada a aposentadoria de vários executivos e a redução de dois níveis hierárquicos, bem como foi concedida total autoridade aos responsáveis pelas unidades de negócio. Foi proposto que a tradicional pirâmide, que representava a estrutura organizacional, fosse invertida posicionando-se os clientes na parte superior do gráfico e os níveis executivos na parte inferior.

Nesta reunião foram estabelecidos três objetivos bastantes audaciosos e imperativos, nas palavras de O'Neill:

- *“Fazer com que o retorno sobre ativos seja similar aos dos líderes mundiais. Se alguém estiver obtendo melhores resultados não estaremos atingindo o padrão”;*
- *“Viver a partir dos Princípios e Valores da Alcoa”;*
- *“Adotar objetivos audaciosos de melhoria que eliminem no mínimo em 80% a distância entre a performance atual e o benchmark mundial, naquelas poucas medidas críticas para o nosso negócio”;*

O'Neill comentou que a Alcoa até aquele momento estava defendendo a idéia de melhoria contínua, a partir de um ponto de vista equivocado. “Melhoria contínua é uma boa idéia se você é o líder mundial em tudo o que você faz. É, contudo, uma

terrível idéia se você está atrás do líder mundial. Nessa situação nós precisamos de um rápido avanço em termos de melhoria, se não nunca chegaremos à liderança mundial”.

A razão principal para estas mudanças ocorreu pela frustração de Paul O'Neill com o lento processo de melhoria que estava ocorrendo na empresa, desde a implantação do “Programa Excelência Através da Qualidade”. Ele reconheceu que a Alcoa não atingiria a excelência se persistisse no uso do sistema tradicional de comando e controle gerencial, onde milhares de pessoas acreditavam que suas únicas responsabilidades eram simplesmente cumprir ordens.

Conforme destacado no Relatório Anual da Alcoa de 1996, o conceito de unidade de negócios implementado em 1991 foi fundamental no alinhamento dos interesses dos clientes, empregados e acionistas. Durante os primeiros cinco anos sob esta nova estrutura foi dada grande ênfase à independência das 21 unidades de negócio. Entretanto, segundo O'Neill, em 1996 a Alcoa havia ingressado em outro estágio de seu processo pela busca da liderança mundial em termos de performance.

Durante vários meses, entre 1996 e 1997, uma equipe formada pelos principais executivos da Empresa, entre eles Alain Belda (ex-presidente da divisão da América Latina) e Paul O'Neill, percorreu várias unidades da empresa ao redor do mundo, a fim de analisar os aspectos críticos de cada negócio, bem como analisou profundamente a experiência da Toyota na implantação do modelo ‘Lean manufacturing’, ou TPS (Toyota Production System). O objetivo deste trabalho foi o de decidir sobre a implantação do modelo da Toyota na Alcoa. Contando com a ajuda de consultores da Universidade de Harvard e da consultoria britânica Yomo Consulting, foi então formatado o Alcoa Business System (ABS), o qual integra o Alcoa Production System (APS).

Segundo O'Neill estes sistemas buscaram organizar os processos de aprendizado dentro da empresa. "No coração destes sistemas estão mecanismos integrados para o ensino, aprendizado e operação dos negócios" (Relatório Anual – 1997). A fim de divulgar e transmitir para toda a organização os princípios do ABS/APS, foi criada em 1997 a Alcoa University.

P. Keith Tuurnbull, Vice Presidente Executivo da Alcoa, em depoimento para a Revista Fortune, declarou que a empresa estava mal preparada para satisfazer as necessidades dos clientes, além do que os estoques de matérias-primas, produtos em processos e acabados eram elevados. O ABS foi criado com o objetivo de reduzir custos e oferecer respostas mais rápidas para o mercado (Fortune, May/2000).

O ABS é conceituado como um claro conjunto de objetivos de lucratividade e crescimento, para os quais são estabelecidos os meios e o modelo operacional para atingi-los.

O componente industrial do Alcoa Business System é o Alcoa Production System (APS), o qual é apresentado como uma abordagem integrada para a criação de valor. As premissas básicas do APS são as seguintes: 1. Produzir para uso e não para estoques; 2. Eliminar os desperdícios; 3. Reconhecer que as pessoas são a sustentação do sistema. O APS tem o objetivo de implementar o sistema "puxado" de produção, onde a demanda aciona o processo.

Durante o primeiro ano de implantação do ABS os principais resultados foram os seguintes, segundo o Relatório Anual da Alcoa de 1998:

- Na unidade de moagem da Alcoa em Devemport, Iwoa, houve uma economia de US\$ 134 milhões, pela redução de estoques e do fluxo de produção;
- Na divisão de metais primários os estoques foram reduzidos em 17%. Na fábrica de Wenatchee, no Estado de Washington, o lead time para atendimento dos pedidos foi reduzido de seis semanas para oito horas e os estoque foram reduzidos em 50%;
- Na divisão de produtos forjados, a produtividade nas linhas de fabricação de rodas de alumínio aumentou em 46%, os estoques caíram de 60 para 30 dias, e o fluxo de produção caiu de 8 semanas para 4;
- Na fábrica de Massena, em Nova York, a produtividade saltou de 900 para 3.748 peças forjadas por hora, enquanto os estoques em processo foram reduzidos de 285.000 para 45.000 libras.

1999 foi um ano de transição na Alcoa. Após 14 anos de mandato, Paul O'Neill deixou o comando da empresa para assumir a posição de Secretário do Tesouro na administração do Presidente George W. Bush. Segundo Epstein (2001) o principal legado de Paul O'Neill no comando da Alcoa foi o de contribuir para a transformação de sua cultura. Neste processo conseguiu transformar a Alcoa em uma organização enxuta e ágil. Durante o período em que esteve a frente dos negócios O'Neill obteve resultados significativos relacionados com a redução dos acidentes de trabalho na empresa. Para O'Neill esta era uma área crítica. Em 1987 quando ele assumiu, a empresa apresentava uma taxa de incidência de dias perdidos em razão de acidentes de 1,87% em 200.000 horas trabalhadas. Em 1998, último ano completo de gestão de O'Neill, este índice era de 0,27%. O'Neill sempre considerou que o principal indicador de desempenho da empresa deveria ser o de acidentes. Se a empresa não conseguir meios para eliminar os acidentes do ambiente de trabalho, não estará de fato demonstrando preocupação com as

pessoas e não conseguirá obter melhorias em outras áreas de negócio. Os relatórios anuais da Alcoa dão especial destaque ao desempenho de segurança da empresa.

Em Maio de 1999, com o objetivo de preservar esta história de sucesso, O'Neill nomeou para substituí-lo o brasileiro Alain Belda. Inicialmente como CEO e posteriormente, em janeiro de 2000, como Presidente do Conselho, Belda assumiu todo o controle da Alcoa com o forte propósito de conduzir a empresa para ser a melhor empresa do mundo. Belda, que ingressou como analista na área financeira da divisão brasileira em 1968, chegou ao cargo máximo para a América Latina em pouco mais do que 20 anos, foi convidado para ocupar posição de destaque na diretoria da empresa na matriz em Pittsburg. Desde 1995 Belda vinha sendo preparado por Paul O'Neill para assumir o posto de primeiro executivo. Belda é conhecido como um executivo bastante exigente e voltado para resultados.

Em 1999 a Alcoa, já sob a gestão de Belda teve a oportunidade de experimentar o ABS por um ano completo em todas as unidades da empresa no mundo, inclusive nas aquisições mais recentes. O resultado mais expressivo foi a redução de US\$ 728 milhões nos custos. Segundo a revista Fortune neste ano a empresa reduziu seus estoques em mais de US\$ 250 milhões, enquanto aumentou suas vendas em aproximadamente US\$ 1 bilhão (Fortune, May/2000).

Durante 1999 foi iniciado um processo de integração entre os desenvolvimentos tecnológicos da empresa e as prioridades do mercado. Esta decisão estratégica fez com que os recursos para pesquisas fossem deslocados para as oportunidades consideradas mais significativas em termos de negócios, tanto em curto como longo prazo. Segundo Smith (1999) a revisão do processo de gestão tecnológica na Alcoa tem enfatizado a busca pela redução de custos, através de

inovações, do redesenho dos processos industriais, ou do aperfeiçoamento de práticas consideradas exemplares, sempre com o objetivo de obter ganhos de eficiência. Este direcionamento tem claras ligações com a implementação do Alcoa Production System.

Em 2000, o Relatório Anual da Alcoa enfatiza que a finalização do processo de incorporação de duas multibilionárias aquisições – Reynolds Metals e Cordant Technologies – somente foi possível pela aplicação do Alcoa Business System, o qual permitiu a criação de uma linguagem e uma estrutura comuns. Isto foi fundamental para a obtenção de sinergias nos serviços aos clientes, na redução de custos, no compartilhamento de melhores práticas e na mensuração de resultados.

No Relatório Anual de 2001, Belda enfatiza que o ABS tem sido fundamental para o sucesso no gerenciamento do relacionamento com os clientes da empresa, quer sejam globais ou locais. O ABS tem permitido que a Alcoa possa fazer entregas seletivas ao mercado usando o sistema just in time, bem como gerenciar ainda melhor a cadeia de fornecimento. Em 2001 a empresa conseguiu reduzir a taxa de acidentes de trabalho para 0,16%, desconsiderando-se as aquisições realizadas em 2000.

Após quatro anos de implantação do ABS é grande a confiança neste sistema para alavancar os resultados da empresa. Conforme expresso no Relatório Anual de 2001, o ABS continua sendo divulgado em todas as unidades da Alcoa no mundo. Ele está estruturado com o propósito de proporcionar às pessoas a oportunidade para serem as melhores. O ABS fornece os meios para a eliminação do desperdício, redução dos estoques, corte dos custos, aceleração dos tempos de resposta, bem como para obtenção de melhores índices em segurança e aumento na satisfação dos clientes.

Segundo dados da revista Exame e confirmados pela Alcoa do Brasil, as economias obtidas até o final de 2001 com a implantação do ABS em suas operações mundiais estão estimadas em US\$ 1 bilhão. A perspectiva é de um corte de outro bilhão até o final de 2003.

Na divisão da América Latina, onde a Alcoa faturou mais de US\$ 1.5 bilhão em 2001 a economia foi na ordem de US\$ 86 milhões.

7.5. IMPLANTAÇÃO DO ABS NO BRASIL

Antes de detalharmos o processo de implantação do ABS nas unidades da Alcoa no Brasil, é oportuno conhecer um pouco da experiência brasileira com a implantação do programa “Excelência Através da Qualidade”.

O programa foi iniciado no Brasil em 1989. Durante palestra proferida no auditório do Jornal “Folha de São Paulo”, em agosto de 1995, pelo Gerente de Desenvolvimento Comercial da Alcoa da época, sobre o tema “Qualidade no Atendimento ao Cliente”, ficou clara a preocupação da empresa em perseguir a qualidade total. Os bons resultados obtidos pela Alcoa no início da década de 90, deviam-se em grande parte, segundo este executivo, ao estímulo à redução de custos e ao aumento da produtividade. Mas a grande ação para obter bons resultados era o investimento em treinamento e qualificação dos funcionários.

Em depoimento ao Jornal “Folha de São Paulo”, em 1996, o então Diretor de Recursos Humanos e Qualidade, mencionou que, desde a implantação do Programa de Qualidade em 1989, a Alcoa havia economizado aproximadamente

US\$ 39 milhões, principalmente a partir das idéias e sugestões dos seus funcionários.

Para marcar o sucesso do programa de qualidade da Alcoa, em 1996 a unidade de Poços de Caldas recebeu das mãos do presidente Fernando Henrique Cardoso o Prêmio Nacional de Qualidade, na categoria manufaturas. Naquela oportunidade, durante o recebimento do prêmio em Brasília, o então presidente da empresa, Fausto Moreira, mencionou que nenhuma unidade da Alcoa no mundo havia recebido premiação de magnitude semelhante.

O processo de implantação do ABS no Brasil foi iniciado em 1997, logo após o retorno dos diretores e gerentes brasileiros da Universidade Alcoa, em Pittsburg, onde foram receber o treinamento inicial sobre o sistema.

Desde então grande esforço de treinamento tem sido empreendido nas várias unidades da empresa na América Latina no sentido de implementar o sistema. Dos mais de 7000 colaboradores da Alcoa, 70% já passaram pelos programas de treinamento enfocando o ABS. Objetivando facilitar o processo de implantação, 800 colaboradores foram selecionados para atuar como líderes do ABS. Para estes foi proporcionado treinamento mais profundo sobre os conceitos e fundamentos do sistema. Este treinamento é desenvolvido em um programa de 5 dias de duração.

A seguir será apresentado o ABS de acordo com o material desenvolvido no Brasil para a sua divulgação interna, bem como a partir das informações obtidas através dos responsáveis pela sua divulgação.

BREVE DESCRIÇÃO DO ABS

Ao apresentar o ABS aos colaboradores da Alcoa, que participam do treinamento introdutório no Brasil, através do “Guia de Bolso do ABS”, o Senhor Adjarma Azevedo, presidente da Alcoa para a América Latina, afirma que o sistema “*é o diferencial competitivo mais importante da Empresa*”. Ele destaca que o sistema está auxiliando na eliminação do desperdício, na melhoria das condições de trabalho e na atenção de todos para as reais necessidades dos clientes.

O ABS, conforme descrito no material de treinamento utilizado é “o Sistema de Gerenciamento da ALCOA, na busca do ESTADO IDEAL, orientado por um conjunto de PRINCÍPIOS BÁSICOS e um SISTEMA DE MEDIÇÃO, para consistentemente direcionar nossas decisões, comportamentos, processos e atividades em todos os níveis, em todos os negócios e em todas as áreas de trabalho”.

O ABS é apresentado internamente pela representação gráfica da Figura 7.5.1.

Figura 7.5.1: Modelo do ABS

Fonte: Alcoa – Manual de Treinamento

Como pode ser observado, o modelo desenvolvido pela empresa foi totalmente inspirado no Toyota Production System. Para um melhor entendimento do Toyota Production System, é apresentado um breve resumo no anexo I.

Os três princípios básicos do ABS são os seguintes:

- **Fazer para o uso:** Produzir e entregar produtos e serviços que atendam os requisitos dos nossos Clientes, na quantidade exata e no tempo exato.
- **Eliminar os desperdícios:** Buscar a excelência em todas as áreas. Tempo, movimentação, espaço, energia, materiais, ferramentas e máquinas, dados

e atividades humanas que não contribuem com valor para nossos produtos e serviços são formas de desperdícios que devem ser eliminadas.

- **As pessoas sustentam o sistema:** Pessoas são recursos com capacidade criativa para pensar, produzir e melhorar o valor dos produtos e serviços para os nossos clientes. As pessoas são os elos dos elementos do ABS dentro do sistema, na busca da melhoria contínua para maximizar o valor para os Clientes. A Alcoa proverá um ambiente de confiança, dignidade e respeito que eduque e motive todas as pessoas a destacar-se em seus trabalhos.

Conforme já mencionado, o ABS é descrito como o sistema de gerenciamento da Alcoa. Isto significa que ele deve direcionar as decisões, comportamentos, processos e atividades em todos os níveis de negócios e áreas de trabalho. Os principais objetivos do ABS são os seguintes:

- Melhorar a qualidade
- Diminuir o custo
- Reduzir o “lead time” entre a entrada de um pedido e a saída do produto
- Melhorar a segurança, saúde e meio ambiente.

Quatro regras orientam os projetos para a utilização do ABS. Estas regras foram desenvolvidas a partir de uma ampla pesquisa elaborada por Spear e Bowen (1999), sobre os aspectos subjacentes ao Toyota Production System (TPS). Segundo estes pesquisadores o TPS é mais conhecido por suas ferramentas e muito menos por seus verdadeiros fundamentos. O resultado desta pesquisa foi apresentado em um artigo da Harvard Business Review publicado em 1999, o qual

serviu de base para a elaboração do ABS e formulação do conceito das “Regras em Uso” .

As quatro regras são as seguintes, de acordo com Spear e Mowen (1999):

Regra Nº 1: Todos os trabalhos devem ser minuciosamente especificados em termos de conteúdo, sequência, tempo e resultado;

Regra Nº 2: Todas as conexões cliente-fornecedor devem ser diretas, e deve existir um caminho inequívoco de “sim ou não” para enviar solicitações e receber respostas;

Regra Nº 3: Todos os fluxos dos produtos e serviços devem ser simples e diretos;

Regra Nº 4: Todas as melhorias precisam ser feitas em conformidade com o método científico, sob a orientação de um professor e no nível hierárquico mais baixo possível da organização.

Para os fins do ABS, as quatro regras são apresentadas de acordo com as seguintes definições:

Regra 1: A atividade que agrega valor de cada pessoa deve ser altamente especificada em termos de conteúdo, sequência, tempo requerido e resultados esperados. As implicações para as pessoas desta regra são as seguintes:

- *É claramente definido o que é preciso e esperado do trabalho individual;*
-

- *É providenciado à pessoa meios para pedir ajuda quando necessário;*
- *É reduzida a complexidade em se achar a causa de um problema;*
- *São fornecidos meios para ajudar a eliminar os problemas, a partir da resolução imediata dos mesmos e pela redução das dificuldades que as pessoas enfrentam para fazer seu trabalho;*
- *É fornecido treinamento específico contínuo para que as pessoas possam realizar suas tarefas.*

Regra 2: Toda a ligação entre cliente e fornecedor deve ser direta e deve ser simples, não ambígua, permitindo enviar pedidos e receber respostas. A principal implicação desta regra é tornar o processo de comunicação fluído e sem interferências indesejáveis.

Regra 3: O fluxo durante o processo deve ser simples para tornar o lead time previsível, possibilitar a aplicação da Regra 2, ter uma fábrica mais visual e possibilitar a resolução dos problemas. As principais implicações desta regra são as seguintes:

- *Cada produto e serviço incluindo informações, devem fluir por um caminho simples e pré-estabelecido, livre de loopings e bifurcações;*
 - *O fluxo deve ser designado com testes internos para automaticamente sinalizar se um caminho determinado foi descrito.*
-

Regra 4: A busca por melhorias deve ser constante e estruturada. Toda a melhoria que envolva atividades individuais, ligações entre as atividades ou fluxos deve ser feita usando o método estruturado, guiado por um orientador. A melhoria deve ser designada com testes internos para automaticamente sinalizar os resultados obtidos. A busca por melhoria deve ser contínua. As principais implicações desta regra são as seguintes:

- As pessoas não são obrigadas a aprenderem sozinhas. Elas devem receber treinamento adequado para melhorar seu desempenho;*
- Gerentes e Supervisores são multiplicadores e responsáveis pela tarefa de treinar as pessoas;*
- O aprendizado irá ocorrer pela repetição e pela solução rápida de problemas e pelo comprometimento de todos os níveis.*

Conforme representado na Figura 7.5.1, o ABS apresenta como um de seus pilares a utilização do **Just-in-Time**, como forma de organizar o fluxo de produção e a movimentação de materiais. Para a sua implantação três conceitos básicos são aplicados:

Fluxo Contínuo ou Produção Contínua – O objetivo é o de eliminar os estoques intermediários fazendo com que os produtos sigam pela linha assim que cada fase do processo seja concluída. Cada operador produz e passa o produto para o processo seguinte. As principais vantagens são as seguintes:

- Propicia a movimentação mais rápida do produto pela fábrica;
-

- Otimização dos Estoques;
- Os problemas podem ser rapidamente identificados e corrigidos;
- Uniformização da produção;
- Facilita a implantação do trabalho padronizado.

A implantação deste conceito implica a alteração dos layouts das linhas de produção, para a redução de movimentos e transportes desnecessários, bem como para permitir a comunicação rápida entre os operadores. A opção preferencial é a formação de células de produção com a linha em formato de **U**.

Sistema “Pull” ou Sistema Puxado – Neste sistema quem determina a quantidade e a velocidade da produção é o cliente. Dentro do processo produtivo, cada etapa retira da anterior o que ela precisa para executar sua tarefa. O sistema puxado é interligado através de uma série de sistemas fechados de informações, todos ligados em uma cadeia de clientes e fornecedores. Os principais benefícios apontados pelo Sistema Puxado são os seguintes:

- Evita a produção em excesso;
- Os problemas se tornam visíveis;
- Programação enormemente simplificada;
- Auto-regulado em resposta às mudanças;
- Tempos de entrega do produto altamente previsíveis;
- Curso fixo e manuseio sincronizado de materiais.

O funcionamento do Sistema Puxado é viabilizado pela utilização do Kanban, o qual funciona como um sistema de programação da produção e de comunicação. As principais funções do kanban são as seguintes:

- Fornecer instruções precisas sobre as necessidades de produção e de movimentação de materiais;
- Permitir o controle visual do processo produtivo, eliminando a superprodução e monitorando os progressos e atrasos;
- Possibilitar a busca por melhorias no processo;
- Contribuir para a realização de ajustes finos na produção.

As principais regras do Kanban no ABS são as seguintes:

- O processo posterior deve retirar do processo anterior os itens necessários somente na hora certa. Não devem ser retiradas quantidades superiores ao indicado no kanban e não é permitida a movimentação de materiais sem que kanbans estejam fixados aos mesmos;
- O processo anterior deve produzir somente as quantidades indicadas pelos kanbans. Não é permitida produção maior do que a especificada. A seqüência original dos kanbans deve ser respeitada;
- Peças defeituosas não devem ser fornecidas para o processo seguinte;
- O número de kanbans deve ser minimizado;
- Utilizar o kanban para adaptar ou ajustar a produção a pequenas variações de demanda

“Takt Time” e Tempo de Ciclo - O Takt Time define o ritmo da produção baseando-se na demanda do mercado. É estabelecido através da relação entre o tempo disponível para a produção e a necessidade de produção. O

Tempo de Ciclo é o intervalo de tempo entre as unidades sucessivas de um processo.

O outro pilar para a implantação do ABS é o conceito de **Autonomação (“Jidoka”)**. Ele consiste em facultar à máquina a autonomia de interromper a produção sempre que algo anormal seja detectado, ou quando a quantidade planejada tenha sido atingida. Desta maneira evita-se que peças com defeitos prossigam no processo e permite mais facilmente a localização das causas dos problemas.

Automação com um toque humano – Através deste princípio os equipamentos devem adquirir condições de operar sem a necessidade da vigilância constante dos operadores. Dispositivos devem ser criados e instalados nos equipamento para permitir que isto aconteça.

As anormalidades param as máquinas – São instalados dispositivos nas máquinas e equipamentos para que permitam a interrupção automática do processo sempre que uma anormalidade seja identificada. Nessas situações o operador é alertado por algum tipo de sinal ou aviso.

Controle visual de defeitos (Andon) – Todas as anormalidades do processo devem ser rapidamente comunicadas. Desta forma, o controle visual (Andon) é aspecto fundamental na Autonomação. Painéis luminosos ou alarmes são acionados sempre que uma máquina pára, ou quando um operador precisa de ajuda. No momento que um *andon* é acionado a ajuda deve ser prontamente fornecida. Em algumas situações os operadores devem parar a linha de produção e acionar o *andon* respectivo, para evitar o agravamento de um problema.

Para o perfeito funcionamento do ABS é necessário que os processos estejam **balanceados**. O balanceamento das linhas de produção é obtido através da distribuição uniforme do trabalho dentro de um ou mais processos. Ele evita os desgastes excessivos das pessoas e dos equipamentos, facilitando ainda a determinação de prazos para os clientes. Para a obtenção do balanceamento os seguintes princípios devem ser observados:

Nivelamento - O nivelamento garante a uniformização da produção, permitindo o perfeito funcionamento do kanban e a minimização dos desperdícios relacionados com mão-de-obra, equipamentos e trabalho em processo. Pode-se dizer que é um dos fundamentos do ABS. As vantagens do nivelamento são as seguintes:

- Adaptação da produção às flutuações da demanda, permitindo a produção de menores lotes de vários tipos diferentes de produto;
- Redução da necessidade de estoques de produtos em processo e acabados;
- Simplificação do processo de planejamento.

Trabalho Padronizado (Standardized Work) - Deve-se buscar a maneira mais eficaz de executar um trabalho, em função dos requisitos de Segurança, Ergonomia, Meio Ambiente, Qualidade e Volume de Produção. O objetivo da padronização é identificar e eliminar as fontes de desperdícios, permitir a manutenção das melhorias conquistadas, bem como estabelecer o novo referencial para a busca de melhorias. Visando consolidar os padrões especificados várias ferramentas e práticas devem

ser utilizadas, por exemplo: TPM (Total Productive Maintenance), SMED (Single Minute Exchange of Die), entre outros.

Melhoria Contínua (Kaisen) - É o sistema contínuo de identificação, implementação e validação de oportunidades de melhoria no ABS. Deve ser feito de forma estruturada, de acordo com uma metodologia específica. Uma das principais ferramentas para a proposição e análise de melhorias deve ser o “**A3**”. Trata-se de um método para identificar os requisitos dos clientes, avaliar a situação atual, definir a situação desejada, estabelecer um plano de ação e selecionar indicadores para acompanhar a evolução dos resultados.

Outra dimensão importante para a sustentação do ABS é a **Estabilidade e Confiabilidade** dos processos dentro da empresa. A garantia da estabilidade depende do perfeito entendimento dos requisitos dos clientes, bem como da obtenção de envolvimento por parte dos fornecedores. Dentro desta dimensão deve ser enfatizada a aplicação do programa de Housekeeping – 5S, em todas as áreas de empresa.

A base de sustentação do ABS são **as pessoas**. As pessoas sustentam o sistema, colocando em prática todas as ferramentas e procedimentos estabelecidos pelo ABS. A participação das pessoas é fundamental, pois são elas que irão: equilibrar o sistema de acordo com as exigências dos clientes; operar com a máxima eficiência possível dentro do sistema; e buscar continuamente o aperfeiçoamento do sistema. As pessoas irão contribuir para o perfeito funcionamento do ABS se:

- Detectarem os problemas rapidamente;
 - Pedirem ajuda quando necessário;
-

- Agirem com segurança;
- Comunicarem as ocorrências e anormalidades;
- Colaborarem na solução dos problemas;
- Respeitarem os padrões estabelecidos para a execução das tarefas.

Segundo Adjarma Azevedo, Presidente da América Latina em depoimento para a revista Exame (09 de janeiro de 2002), o mais complicado no processo de implantação do ABS foi convencer o chão de fábrica e os gerentes, de que havia formas alternativas de fazer as coisas e de que procedimentos específicos deveriam ser seguidos para garantir ciclos reduzidos de produção.

“Ao seguir tais regras (do ABS), a empresa foi obrigada a redesenhar as linhas de produção de todas as suas fábricas para que os materiais e os serviços seguissem um fluxo simples”, diz João Alberto Bayma, gerente responsável pela implantação do ABS na América Latina. Das 41 fábricas que a empresa possui na região, 31 estão passando por mudanças, envolvendo alterações de layout, redução de áreas de estocagem, bem como o fechamento de unidades. O objetivo é criar uma operação flexível que seja capaz de fabricar variações de um produto de maneira eficiente e no menor custo possível.

7.6. PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS COM O ABS NO BRASIL

As experiências a seguir são significativas para demonstrar os resultados obtidos com a implantação do ABS no Brasil. Elas foram, inclusive, matéria de uma reportagem da Revista Exame em 09/01/2002.

Unidade da AFL do Brasil:

A experiência dos 890 funcionários da AFL (Alcoa Fujikura Ltda) do Brasil, fábrica de chicotes elétricos automotivos da Alcoa localizada em Itajubá, MG, a partir da implantação do ABS é bastante significativa. Em 2001 estes colaboradores geraram mais de 8 mil sugestões de melhorias do processo, sendo que até outubro 70% delas tinham sido implementadas. “As pessoas têm liberdade de pensar e fazer algo que acreditam que possa melhorar ainda mais a rotina de trabalho”, ressalta Edson Schiavotelo, gerente geral da AFL.

As principais modificações ocorridas na AFL foram as seguintes:

- A área de corte de circuitos elétricos foi transferida do centro da produção para o início do carrossel de montagem. Esta modificação propiciou 30% a mais de produtividade, além de eliminar o desperdício do tempo dos funcionários que tinham que transportar os materiais entre as áreas de estocagem e de montagem;
- Foi introduzido o conceito de ciclo contínuo de abastecimento de materiais para a linha de montagem. Isto fez com que o lead time para atendimento de uma ordem caísse de uma semana para até quatro horas.

Pode-se considerar que os maiores ganhos obtidos na AFL foram os seguintes:

- Os estoques foram reduzidos a 50%, gerando uma economia de mais de US\$ 10 milhões nos últimos 3 anos;
- A eliminação dos estoques obsoletos de produtos acabados. No passado a obsolescência dos estoques representou perdas de US\$ 1 milhão para a empresa;
- Houve um significativo ganho de flexibilidade no processo produtivo. Atualmente as trocas de produto na linha são efetuadas sem a necessidade de parar as máquinas e comprometer a produtividade.

A área de Financial Shared Services no Escritório Central:

A aplicação dos princípios do ABS na área de serviços financeiros compartilhados (Financial Share Services) propiciou ganhos significativos em termos de economia de tempo para o processamento de informações. No passado, para realizar o fechamento mensal da contabilidade das 31 unidades da América Latina, eram necessárias mais de 50 horas de trabalho para encaminhar o balanço para a sede da Alcoa em Pittsburgh. Atualmente são necessárias apenas 8 horas para fazer o mesmo trabalho. Segundo José Carlos Danza Érrico, “se conseguimos enxergar uma cadeia de valor, onde existem clientes e fornecedores, conseguimos usar o modelo ABS em qualquer processo, inclusive na administração”.

Unidade Alumar/Refinaria

A implantação do ABS na Alumar/Refinaria, unidade de produção de alumínio localizada no Maranhão, e que participa com um faturamento de US\$ 500 milhões ao grupo, também é significativa. Os problemas na Alumar eram o grande desperdício de matéria-prima e a fabricação de lingotes de alumínio fora das especificações de qualidade, além do que o processo produtivo era demorado e caro. Após a introdução do ABS a Alumar diminuiu seus custos em US\$ 35 milhões.

Unidade de Garrafas PET e Tampas Plásticas

Outra experiência de sucesso, com relação à implantação do ABS, foi na unidade de fabricação de garrafas PET e tampas plásticas. Até 1998 a empresa enfrentava grandes dificuldades para efetuar as trocas de cores nas tampas. Um pedido poderia demorar um mês para ser atendido, em função dos procedimentos para a realização dos setups dos equipamentos. Segundo Elvis Eduardo Gimenes, Gerente da Divisão de Embalagens, atualmente a empresa consegue efetuar as trocas de maneira rápida, conseguindo atender pedidos em até um dia. Isto propiciou que os estoques de pigmentos caíssem de US\$ 400 mil para US\$ 28 mil. Atualmente é o pedido do cliente que aciona o processo de produção.

7.7. DUAS EXPERIÊNCIAS DE APLICAÇÃO DO ABS

A fim de compreender com maior profundidade os processos envolvidos na implantação e no funcionamento do ABS, bem como para analisar seus efeitos e repercussões nos sistemas de gestão de Recursos Humanos, decidimos conhecer duas das unidades organizacionais citadas anteriormente. Considerando a dispersão geográfica da empresa e os recursos disponíveis, optamos por conhecer unidades que fossem representativas da aplicação dos conceitos do ABS, independentemente da importância econômica destas dentro do contexto da empresa no Brasil.

A fim de compreender as dimensões do processo de mudança em curso, decidimos conhecer a experiência de uma unidade industrial e de uma área administrativa.

Foram visitadas a AFL do Brasil e a área de Serviços Financeiros. A seguir são apresentados os relatos sobre os levantamentos efetuados nestas unidades, com especial ênfase ao processo de implantação do ABS.

7.7.1. AFL LTDA DO BRASIL

BREVE HISTÓRICO

A AFL do Brasil é uma associação, em partes iguais, entre a Alcoa Fujikura Limited e a Alcoa Alumínios S/A. A Alcoa Fujikura Limited nasceu de uma Joint Venture, firmada em 1984, entre a Alcoa e a Fujikura.

A Fujikura é uma empresa japonesa, fundada no ano de 1885, e com um faturamento mundial na ordem de US\$ 3 bilhões anuais. Está situada na cidade de Tóquio e possui 4000 funcionários no Japão. Ela produz fios e cabos, condutores ópticos e unidades conectoras para aplicação em veículos.

A Alcoa Fujikura Limited possui 61 unidades industriais localizadas em 11 países e possui, aproximadamente, 37.000 funcionários, tendo atingido faturamento na ordem de US\$ 2 bilhões em 2000.

A Alcoa Fujikura Limited produz sistemas de distribuição elétricos e eletrônicos para veículos automotores. Entre os itens produzidos destacam-se os chicotes, componentes metálicos, componentes plásticos, controles eletrônicos e relês eletrônicos e eletro-mecânicos. Em 1994 a empresa obteve o Prêmio de Excelência em Qualidade da Ford Motor Company.

Dentro da política estratégica de manter plantas industriais próximas de seus clientes preferenciais, a AFL chegou ao Brasil em 1996, fundamentalmente com o objetivo de atender a Ford. Neste sentido a empresa optou por construir sua planta na cidade de Itajubá em Minas Gerais e sua localização deve-se à proximidade equidistante das principais montadoras do país – Ford, General Motors, Volkswagen e Fiat.

No Brasil a AFL produz basicamente chicotes automotivos, os quais são responsáveis pela distribuição de energia para os diversos sistemas elétricos e eletrônicos dos veículos. Os componentes metálicos e plásticos, bem como conectores e outros itens eletro-eletrônicos são adquiridos ou no mercado nacional e internacional. Todo o suporte tecnológico é fornecido pela matriz, através de seus centros de P&D.

O PROCESSO PRODUTIVO

A produção dos chicotes é feita através de linhas de montagens. Cada chicote pode chegar a receber até 800 itens, entre cabos, conectores, terminais, caixas de junção, fixadores, relês, entre outros. Os chicotes são montados a partir de esquemas e especificações claramente definidas e envolvem diversas operações, tais como: corte de cabos, fixação de conectores, soldagens, isolamentos, encapamentos e diversos testes. Os chicotes são constituídos de vários conjuntos e sub-conjuntos. Assim o processo de montagem é realizado em etapas, com diversas montagens intermediárias e uma montagem final.

Este processo não exige conhecimentos técnicos apurados, podendo ser realizado por qualquer pessoa com grau de instrução intermediário e treinamento específico. Contudo é exigido dos operadores destreza e habilidade para realizar as tarefas com precisão e rapidez.

DADOS SOBRE A AFL DO BRASIL

O faturamento da AFL do Brasil em 2001 foi na ordem de US\$ 26 milhões. No final de março de 2002 a AFL contava com aproximadamente 835 funcionários. Aproximadamente 78% destes funcionários trabalham na área de montagem. O restante está distribuído entre as áreas de manutenção, almoxarifado, expedição, comercial, contabilidade recursos humanos, segurança e saúde, logística e engenharia. A população da AFL é bastante jovem, sendo que aproximadamente 62% dos colaboradores tem entre 20 e 30 na anos.

A AFL do Brasil possui uma estrutura composta por quatro níveis hierárquicos: Gerência Geral, Gerentes de Áreas, Supervisores/Engenheiros, e colaboradores. Existe a figura do Coordenador em algumas áreas com maior contingente de colaboradores, mas que não se configura como um nível hierárquico específico.

SITUAÇÃO ANTERIOR AO ABS

Conforme mencionado anteriormente a AFL do Brasil iniciou suas operações em meados de 1996. O ABS, como será visto mais adiante, foi implantado nesta unidade durante o ano de 1999.

A fábrica foi inaugurada a partir de um conceito tradicional de produção, ou seja, com departamentos bem definidos, com a preocupação de obter a maior eficiência possível de cada máquina e equipamento, além de um sistema de gestão de materiais que buscava atender cada processo especificamente.

Através dos depoimentos obtidos e da análise de um vídeo tape gravado em dezembro de 1998, foi possível reconstituir, ao menos parcialmente, a situação daquele período.

Apesar do processo de produção utilizar o conceito de linhas de montagens, os componentes não chegavam às linhas através de um fluxo contínuo. Havia uma intensa movimentação de pessoas entre as diversas áreas de produção. Alguns itens ficavam armazenados próximos das linhas causando grande confusão, além de obstruir corredores e passagens. Outros itens ficavam armazenados no almoxarifado, obrigando os montadores a deslocarem-se várias vezes por dia.

Como a ênfase estava focada na busca pela máxima eficiência das máquinas e dos processos, a fim de quebrar recordes de produção, ocorriam sérios desbalanceamentos nas linhas. O efeito mais nocivo desta situação era o elevado volume dos estoques, tanto de matérias-primas, como de produtos em processo e acabados. Em muitas situações, entretanto, havia uma grande demora em atender alguns pedidos dos clientes, pois os estoques existentes não atendiam suas necessidades. O processo de produção, da forma como estava estruturado, não permitia flexibilidade das linhas, uma vez que os setups implicavam perda de tempo e isto naturalmente comprometia a eficiência da fábrica. Assim, a prioridade era a produção de grandes lotes.

Segundo o jargão interno da AFL e de toda a Alcoa, este sistema tradicional é denominado de “sistema empurrado”, no qual cada fase do processo empurra para frente seus produtos. Em algumas oportunidades a AFL chegou a trabalhar com mais de 1300 funcionários, para atender ordens específicas de produção.

O ambiente confuso e desordenado também era um agente importante para a ocorrência de acidentes. A AFL apresentou um grande índice de acidentes em 1997.

A IMPLANTAÇÃO DO ABS (ALCOA BUSINESS SYSTEM) NA AFL DO BRASIL

Em dezembro de 1998 os principais gerentes da unidade participaram do treinamento promovido pela Alcoa University para a formação de líderes no ABS. Em 1999 foi iniciada a implantação do ABS na unidade da AFL do Brasil.

Para a disseminação dos conceitos do ABS na AFL do Brasil foi aplicado um treinamento introdutório. Foi estabelecido, como objetivo, que 100% dos funcionários deveriam participar deste curso introdutório. Neste treinamento foram introduzidos os princípios fundamentais do ABS: *Fazer para o uso, Eliminar todos os desperdícios e as pessoas alavancam o sistema.*

Os treinamentos serviram também para divulgar os conceitos do “sistema puxado” de produção, do “Kanban”, da fábrica visual e das quatro regras em uso.

A decisão de incluir 100% dos funcionários nos treinamentos sobre o ABS, segundo a Gerente de Recursos Humanos, foi fundamental para o sucesso obtido. Outras unidades da Alcoa adotaram estratégias diferentes de implantação. Nesta situação observou-se que cada unidade da Alcoa tem autonomia para adaptar o programa de acordo com suas necessidades e características.

Para garantir a implementação do ABS foi estabelecida uma estrutura específica composta de um Gerente, o qual acumula outras atividades, e de dois engenheiros. Esta equipe é a responsável por acompanhar todas as implantações relacionadas com o ABS dentro da AFL do Brasil.

Paralelamente aos treinamentos que estavam sendo realizados os principais executivos da AFL do Brasil empreenderam um estudo para definir os objetivos estratégicos da empresa e identificar as oportunidades de melhorias. A

metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi o “**A 3**”, no qual são estabelecidos os requisitos do negócio, identificada a situação atual, proposta a situação futura, desenvolvido um plano de ação e definidos os mensuradores de desempenho. Fundamentalmente este trabalho indicou a necessidade de se buscar maior competitividade para o negócio, uma vez que existem vários concorrentes no mercado e a posição dos clientes é muito forte.

Para suportar este “A 3” mestre foram desenvolvidos três outros, sendo que um deles enfocava a área de produção. Os funcionários da AFL do Brasil conhecem a metodologia do “A 3” e estão conscientes dos planos de ação da empresa para obter a competitividade necessária.

Vários desafios foram vencidos no processo de implantação do ABS. Um destes desafios foi a implantação do sistema de Kanban, o qual viabiliza o “Pull System”. A eliminação da área de planejamento e programação da produção foi difícil de ser assimilada, não apenas pela possível redução no quadro de pessoal – fato que não ocorreu – mas pela quebra de um paradigma tradicional, a extinção das ordens de produção. O PCP foi substituído por cartões Kanbans, sendo que o início do processo ocorre no almoxarifado de produtos acabados. É a variação do estoque de produtos acabados que dispara o processo de produção. Ou seja, os cartões kanbans partem da expedição e “viajam”, de acordo com o termo empregado pelas pessoas da AFL, até o almoxarifado de materiais e componentes. Todas as informações necessárias para o direcionamento da produção encontram-se contidas nos cartões.

Outro grande desafio a ser superado era o grande desperdício relacionado com a movimentação de pessoas e o transporte de materiais dentro da fábrica. Houve uma enorme reformulação no layout da linhas, a partir da instituição do conceito de células de produção. Algumas áreas foram extintas. Por exemplo, havia uma

área dedicada somente à soldagem dos cabos, que atendia todas as linhas de produção. Como esta área ficava distante das linhas de montagem havia a necessidade de transportar os cabos por longas distâncias. Por outro lado a existência de um departamento como esse forçava a continuidade da produção, mesmo que não houvesse demanda, provocando a elevação dos estoques intermediários. A decisão foi a eliminação da área de soldagem e a transferência das máquinas para dentro das linhas de produção. A soldagem passou a fazer parte das células integradas às linhas de montagens. Eliminou-se o transporte de materiais e os estoques. A soldagem passou a ser uma das tarefas incluídas nas células de produção.

No período de nossa visita às instalações da AFL do Brasil, a área de cortes e inserção de conectores estava sendo extinta e as máquinas sendo posicionadas junto aos carrosséis das linhas de montagem.

Dentro do princípio da busca pela eliminação dos desperdícios, várias soluções foram desenvolvidas e implementadas para a eliminação de movimentos desnecessários e para facilitar a execução das tarefas nas células.

Um conceito amplamente utilizado nas instalações da AFL do Brasil é o de ***Fábrica Visual***. Vários recursos visuais são utilizados para comunicar os mais diversos tipos de informações. Alguns dos recursos visuais são os seguintes:

- As informações de produção são divulgadas nos mais diversos tipos de quadros e gráficos;
 - As áreas são facilmente identificadas por banners pendurados no teto da fábrica;
 - Sinais coloridos e sonoros comunicam a situação de máquinas e linhas de montagens;
-

- As instruções de trabalho dos processos críticos são objetivas e visíveis;
- Marcações no chão são utilizadas para orientar percursos e indicar prioridades;
- Containeres coloridos são utilizados para melhor identificar materiais e componentes.

Um aspecto interessante na AFL é a prática de identificar os funcionários responsáveis por determinadas áreas ou tarefas específicas, a partir da divulgação do nome e da foto destes em locais bem visíveis.

Mesmo nas áreas administrativas é grande a quantidade de quadros e cartazes comunicando os mais diversos assuntos. Deve ser destacada a iniciativa de informar os trabalhos em andamento, ou a serem realizados, a partir da utilização de cartões kanbans nas áreas de Recursos Humanos e Informática. A equipe de implantação do ABS tem se dedicado às atividades das áreas administrativas para implantar todos os princípios do sistema, a fim de demonstrar sua aplicabilidade em qualquer processo.

Dentro das áreas de Segurança, Saúde e Ambiente várias ações foram desenvolvidas para eliminação de riscos aos funcionários. Dentro do processo produtivo da AFL os maiores riscos estão relacionados com ergonomia e repetição de movimentos. Várias soluções foram desenvolvidas para eliminar ou minimizar riscos, tais como:

- Bancadas e mesas de trabalho receberam dispositivos para regulação de altura, buscando adaptá-las as características individuais de cada trabalhador;
 - Escadas e plataformas estão disponíveis em todas as áreas para facilitar o acesso dos colaboradores a áreas mais altas;
-

- Em função da diminuição dos estoques intermediários, os carrinhos de transporte de materiais são manuseados com menos da metade do peso do que antes do ABS;
- Para evitar o risco de lesões por movimentos e esforços repetitivos, foi introduzido o rodízio de tarefas dentro das células de trabalhos. Em intervalos regulares os operadores trocam de tarefas;
- Foi introduzida a ginástica laboral no início do turno de trabalho, inclusive para a área administrativa.

Com a implantação do “Pull System”, dos cartões Kanban e das células de produção, houve uma grande alteração no papel desempenhado pelos supervisores das áreas de produção. Conforme enfatizado pelo Gerente do ABS, os supervisores detinham o poder da informação, pois eram eles que estabeleciam o que ia ser produzido e quando. Com o ABS a informação passou a ser de domínio público e o papel de cobrador, desempenhado pelos supervisores, deixou de fazer sentido. Com o ABS o supervisor assume o papel de instrutor, prestando orientações técnicas quando necessário. Com o sistema “Andon” em funcionamento o supervisor é acionado sempre que ocorre algum problema mais sério na linha. Outro papel importante é o de buscar melhorias nos processos, em função da maior experiência e conhecimento técnico. De acordo com as informações recebidas alguns poucos Supervisores não conseguiram adaptar-se a este novo sistema e tiveram que deixar a empresa.

Para o desenvolvimento de melhorias contínuas existem vários tipos de iniciativas dentro da AFL, seguindo as diretrizes da Alcoa. Os principais deles são o Programa Participativo de Sugestões (PPS) e os Pequenos Grupos Autônomos (PGAs). Existem outros grupos de estudo que são formados com objetivos especiais. O PPS é o típico programa de sugestões encontrado em várias

empresas, onde os funcionários individualmente formulam sugestões sobre os mais diversos assuntos e podem receber premiações pelas sugestões implementadas. Os PGAs, por outro lado, são grupos formados para trabalhar em temas especificamente designados. Existem 12 PGAs para desenvolver melhorias para o ABS. Cada grupo é encarregado de estudar uma área específica da fábrica.

A INTEGRAÇÃO DO PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS (PPR) COM O ABS

Um fator decisivo para os bons resultados do ABS na AFL do Brasil, segundo a opinião da Gerente de Recursos Humanos e do Gerente do ABS é a integração entre o PPR e o ABS. A AFL do Brasil foi pioneira nesta iniciativa dentro da Alcoa. A estrutura básica do PPR é definida pela Matriz, bem como os valores a serem distribuídos. As unidades, contudo, devem selecionar seus próprios indicadores de resultados em função de suas prioridades.

No PPR da AFL do Brasil foram incluídos indicadores de resultados que estão diretamente relacionados com o ABS. Em 2001 dos 10 indicadores do PPR a maioria estava relacionada com dimensões do ABS.

Segundo os entrevistados, os funcionários ao acompanharem mensalmente a divulgação dos indicadores do PPR, passam a questionar os resultados e preocupam-se em identificar os aspectos que estejam influenciando os resultados.

Como demonstração dos bons resultados obtidos em 2001, os funcionários da AFL do Brasil conseguiram obter 92% da participação máxima prevista.

RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLANTAÇÃO DO ABS NA AFL DO BRASIL

Os principais resultados obtidos a partir da implementação em 1999 do ABS na AFL do Brasil são bastante significativos. A seguir são relacionados alguns dados que demonstram os avanços obtidos:

- O *lead time* entre o pedido do cliente e a entrega do produto acabado foi drasticamente reduzido. Um pedido de venda que normalmente demorava em média uma semana para ser atendido, atualmente chega a ser executado em quatro horas;
 - Houve uma grande redução nos estoques, tanto de matérias primas como de produtos acabados, gerando uma economia aproximada de US\$ 10 milhões. Os estoques de produtos que giravam 10 vezes ao ano em 1997, em 2001 atingiram giro de 49,5 vezes;
 - O desempenho de entrega, que era de 95% em 1997 já em 1999 passou a ser de 99% e tem se mantido neste patamar;
 - O risco de obsolescência de estoques de produtos acabados foi praticamente eliminado. Entre 1998 e 1999 a empresa sofreu perdas de quase US\$ 1 milhão em função da manutenção de produtos obsoletos no estoque. Atualmente é produzido apenas o que é encomendado;
 - Houve um grande ganho de flexibilidade no processo, permitindo que se troque os modelos dos chicotes a serem produzidos, sem a necessidade de
-

parar as linhas. No passado os ajustes necessários nos equipamentos obrigariam a parada das linhas em mais de uma hora;

- O Programa Participativo de Sugestões (PPS) existe desde a fundação da AFL. Com a implantação do ABS o nível de participação aumentou bastante, como pode ser observado no gráfico 7.7.1.1, a seguir. A grande maioria das idéias refere-se a melhorias nos processos a partir da aplicação dos princípios do ABS;
 - Em termos de Segurança, a taxa de freqüência de acidentes, mensurado através dos critério da OSHA (Ocupacional Safety & Health Administration), órgão ligado ao Departamento de Trabalho dos Estados Unidos, que era de 5,47 em 1997 chegou a 0,23 em 2001. Os bons resultados nas áreas de Saúde e Segurança em 2001 renderam à AFL o prêmio “ABS de Segurança e Saúde e o Mérito em Segurança e Saúde no Trabalho”, concedido pela Associação Agência Brasil de Segurança;
 - Em termos de qualidade um dos indicadores utilizados pela AFL do Brasil é o índice de *Throughput*. Este índice indica a porcentagem de aproveitamento de todo o material que entra no processo produtivo. O gráfico 7.7.1.2 apresenta a evolução obtida entre 1997 e 2001;
-

Gráfico 7.7.1.1: Evolução do índice de PPS na AFL

Fonte: AFL do Brasil

Gráfico 7.7.1.2: Evolução do Índice de Throughput da AFL

Fonte AFL do Brasil

A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA AFL DO BRASIL

A área de Recursos Humanos na AFL é representada pela estrutura organizacional conforme a figura 7.7.1.3 a seguir:

Figura 7.7.1.3: Organograma da área de RH na AFL

Fonte: AFL do Brasil

A Gerente de Recursos Humanos é hierarquicamente subordinada ao Gerente Geral da planta e funcionalmente subordinada ao Diretor de Recursos Humanos.

A área é responsável pelas seguintes atividades:

- Administração de Pessoal e Folha de Pagamentos;
 - Administração de Cargos e Salários;
 - Recrutamento e Seleção;
 - Treinamento;
 - Avaliações de Competência e Desempenho;
 - Comunicação;
 - Relações com a Comunidade;
 - Coordenação do Programa “Viva a Vida”;
 - Saúde e Ergonomia
 - Coordenação do PPS (Programa Participativo de Sugestões)
-

A equipe da área de Recursos Humanos na AFL é composta por 10 pessoas. Sendo que 5 estão ligadas às áreas de Saúde e Ergonomia. O quadro restante, de 5 profissionais, pode ser considerado bastante enxuto para a quantidade de atividades a serem realizadas.

Durante visita à AFL tivemos a oportunidade de observar que as atividades relacionadas com a Administração de Pessoal e Folha de Pagamento foram bastante facilitadas após a implantação de um novo sistema para a Gestão de Pessoal. Este sistema é acessado através da Intranet da Alcoa.

Através deste novo sistema, implantado há apenas alguns meses, também foi possível observar o funcionamento do sistema de avaliação 360° utilizado pela empresa. Neste sistema denominado de *LEAD (Liderança Em Avaliação e Desenvolvimento)* há um amplo processo de avaliação de competências e desempenho, envolvendo auto-avaliações, avaliações de pares e de superiores, bem como reuniões de *feedback*. Todo este processo é desenvolvido através do sistema sem a necessidade de manusear formulários, sendo que o próprio sistema, através de recursos internos encaminha mensagens aos participantes, informando as etapas do processo.

Vale ressaltar o importante trabalho desenvolvido pela AFL do Brasil em termos de qualidade de vida, tanto com seus colaboradores diretos, como com a comunidade da cidade de Itajubá. No programa “Viva a Vida”, destinado aos funcionários e seus familiares, vários programas e eventos são desenvolvidos nas áreas de saúde, lazer, cultura, ambiente de trabalho, meio ambiente, comunidade e esporte. Dentro das ações comunitárias desenvolvidas voluntariamente pelos funcionários da AFL, e que ganhou menção no Relatório Anual de 2001 da Alcoa, destaca-se os “Contadores da Alegria”. Trata-se de um grupo de funcionários, que, trajando

fantasias de palhaços, visitam e desenvolvem trabalhos sociais em entidades de assistência a crianças e idosos.

Com relação aos programas envolvendo as ações comunitárias várias iniciativas são desenvolvidas, através dos recursos disponibilizados pelo Instituto Alcoa e pela Alcoa Foundation. Dentro das iniciativas destacam-se: doações para entidades oficiais e patrocínios a projetos especiais.

No ano de 2001 a AFL do Brasil recebeu a certificação SA 8000, Norma de Responsabilidade Social. A SA 8000 é a primeira norma auditável de responsabilidade social, a qual foi criada em 1997 pela Social Accountability International, a qual trata especialmente do ambiente e condições de trabalho, do envolvimento com a comunidade e do cumprimento das leis vigentes no país. A AFL é a segunda empresa na América Latina a receber esta certificação.

Tanto o programa “Viva a Vida” como as ações comunitárias são coordenados pela área de Recursos Humanos.

No contato mantido com os funcionários da área de Recursos Humanos foi possível perceber o grau de comprometimento e orgulho com que relatam os projetos nos quais estão envolvidos.

7.7.2. CENTRAL INTEGRADA DE SERVIÇOS FINANCEIROS **(*Financial Shared Services*)**

A implantação do ABS nas áreas administrativas da Alcoa torna-se mais complexa, uma vez que as técnicas e ferramentas utilizadas para aumentar a produtividade, qualidade e a eficiência na utilização de recursos, bem como a implantação de conceitos como Just-in-time e kanban, são mais comuns em atividades industriais. O desafio neste caso é o de adaptar estes conceitos e aplicá-los de acordo com as características e peculiaridades das atividades administrativas. Um dos grandes exemplos de sucesso de implantação dos conceitos do ABS em áreas administrativas foi o observado na área de *Financial Shared Services*. O conceito de Shared Services foi desenvolvido pela matriz americana e vem sendo implantado em algumas unidades da Alcoa ao redor do mundo. Contudo, de acordo com as informações obtidas, o caso do *Financial Shared Services* no Brasil é único e se tornou *benchmarking* para toda a organização. Constantemente representantes de outras unidades da empresa no mundo visitam a unidade brasileira, com o objetivo de conhecer esta experiência.

O movimento de centralização e descentralização de atividades administrativas é um fato conhecido e várias vezes visto dentro das organizações. No caso da Alcoa, como será observado, foi adotado um modelo no qual as atividades operacionais são descentralizadas e as atividades de consolidação e controle são centralizadas.

O modelo de Shared Services na área de Finanças na Alcoa do Brasil começou a ser implantado no início do ano 2000. Os principais objetivos deste modelo estrutural são os seguintes: Redução nos custos; Aumento da competitividade; e Melhoria na qualidade e efetividade dos serviços.

A administração das operações da Alcoa na América do Sul está centralizada na sede da empresa no Brasil, localizada no Centro Empresarial de São Paulo, em Santo Amaro. Todas as atividades de suporte desenvolvidas pelas áreas de Recursos Humanos, Administração, Contabilidade, Suprimentos, Finanças e Informática estão centralizadas no Brasil. O desafio, conforme dito por um dos entrevistados, era garantir o cumprimento dos procedimentos corporativos em toda a organização e ao mesmo tempo manter os custos baixos e disponibilizar informações confiáveis no menor espaço de tempo possível.

O desafio, especificamente na área financeira, era coordenar as atividades administrativas e financeiras dentro de 05 diferentes unidades de negócio, com mais de 35 unidades, em 7 países e considerando uma estrutura composta de aproximadamente 7000 funcionários.

A estrutura organizacional desta área na Alcoa seguia o padrão tradicionalmente encontrado em organizações de grande porte. Ou seja, uma estrutura departamentalizada por funções, com áreas estanques na administração central empregando muitas pessoas, além de estruturas menores nas plantas.

Durante o ano de 1999 as unidades industriais da Alcoa iniciaram a implementação dos conceitos do Alcoa Business System (ABS), de acordo com os treinamentos fornecidos pelos representantes do time de implantação do ABS. Os resultados positivos começaram a aparecer e serem divulgados. Após os bons resultados nas atividades industriais, o desafio era a integração das áreas administrativas neste processo de busca por melhorias.

A IMPLANTAÇÃO DO ABS NA CENTRAL INTEGRADA DE SERVIÇOS FINANCEIROS (*FINANCIAL SHARED SERVICES*)

Os serviços financeiros integrados dentro da central deveriam ser os seguintes:

- Crédito e cobrança;
- Tesouraria
- Contas a receber
- Contas a pagar
- Controladoria
- Análises financeiras

A equipe encarregada de estruturar o conceito de Shared Services na área de Finanças, ao estudar a aplicação dos princípios do ABS para atividades administrativas seguiu os seguintes passos:

- Avaliação e tradução dos princípios do ABS;
- Estabelecimento do direcionamento estratégico a ser adotado;
- Elaboração do plano operacional de implantação e dos objetivos a serem perseguidos;
- Definição do processo de desdobramento das metas entre as diversas áreas da empresa.

O modelo apresentado no Quadro 7.7.2.1, cumpre o objetivo de traduzir os princípios do ABS para a área. A partir deste quadro é possível observar que, para cada princípio do ABS, foram estabelecidas as principais ações que deveriam ser implementadas para garantir os resultados do conceito de Shared Services.

PRINCÍPIOS DO ABS	CONCEITO DE SHARED SERVICES
Eliminar desperdício	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar re-trabalho; • Otimizar a Cadeia de Valor; • Concentrar e desdobrar “Expertise”; • Aprimorar o controle de processos
Fazer para Uso	<ul style="list-style-type: none"> • Foco no “Agregar Valor”; • Reduzir custo operacional; • Melhorar Qualidade e Agilidade; • Orientar para a Satisfação do Cliente.
Pessoas alavancam o sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar equipe – estrutura em célula; • Promover a capacitação; • Permitir “Job rotation”; • Mapeamento de Competências.

Quadro 7.7.2.1: Modelo para Implantação do ABS na Área Financeira

Fonte: Alcoa: Financial Shared Services

Ao considerar que as atividades financeiras permeiam e fluem por toda organização, ficou claro, principalmente após a construção do modelo acima, que a melhor maneira de organizar o Shared Services seria a definição de uma estrutura por processos. Os processos, dentro deste conceito, foram classificados em duas categorias principais: processos transacionais e processos para estabelecimento de direção e de suporte às decisões.

Foram identificados os seguintes processos principais:

- Do pedido ao recebimento;

- Da compra ao pagamento;
- Controles corporativos;
- Comércio Exterior (Importação);
- Gerenciamento de Projetos e Controle de Ativos Fixos;
- Viagens e Despesas.

Ao optar pela análise das atividades sob o ponto de vista de processos amplos, buscou-se adotar o enfoque de *cadeia de valor*. O objetivo foi o de identificar as tarefas que agregam e aquelas que não agregam valor aos negócios da empresa.

A Alcoa apresenta três níveis organizacionais e as atividades financeiras fluem por estes níveis, de acordo com a natureza das transações. Estes níveis são representados pelas Plantas Industriais, pelas Divisões ou Unidades de Negócios e pela área Corporativa. A área de Financial Shared Services está localizada na área corporativa da empresa.

O modelo apresentado na figura 7.7.2.2, desenvolvido pela equipe de implantação do conceito de Shared Services, demonstra que os processos estabelecidos fluem das plantas, passam pelas divisões e são operacionalizados e consolidados na área corporativa.

Figura 7.7.2.2: Modelo de Estrutura por Processos na Área de Financial Shared Services

Fonte: Alcoa: Financial Shared Services

Conforme comentado pelos entrevistados, o sucesso deste modelo depende de uma perfeita integração entre as diversas áreas da empresa, de um eficiente sistema de processamento de informações, e de pessoas motivadas e qualificadas.

O conceito básico de Shared Services foi assim definido por um dos entrevistados: *“Integrar processos transacionais tornando-os melhores, mais rápidos, mais baratos e mais inteligentes, bem como manter controles internos robustos. Para que isto aconteça são utilizadas as técnicas e ferramentas do ABS”*.

Como pode ser observado na figura 7.7.2.2, a área de Shared Services tem a responsabilidade de processar transações que fluem das plantas e divisões e que irão atender as necessidades específicas dos diversos clientes internos e externos da empresa. A implantação deste conceito somente foi possível em função dos recursos disponibilizados pelos sistemas informatizados da empresa. A Alcoa possui uma excelente estrutura, utilizando as mais inovadoras soluções tecnológicas para comunicação e processamento de informações. Houve um grande investimento em informática nos últimos anos fato que, sem dúvida, facilitou e possibilitou o conceito de Shared Services na área de finanças. A tabela 7.7.2.3 demonstra o volume de transações realizadas por processo, bem como o número de pessoas da área de Serviços envolvidas com os mesmos. A análise desta tabela dá uma idéia do volume de dados transacionados e da importância da área de informática para que o sistema funcione satisfatoriamente.

PROCESSOS	Nº DE PESSOAS	Nº DE TRANSAÇÕES	Nº DE TRANSAÇÕES POR PESSOA
Do Pedido ao Recebimento	5	44.500 por mês 85% Eletrônicas	8.900
Da Compra ao Pagamento	3	25.000 por mês 98% Eletrônicas	8.300
Controladoria	10	200.000 Lançam/Mês 46 Entidades 40.700 Contas	20.000 4,6 40.000
Comércio Exterior	7	107 processos import. 64 processos export.	24
Ativos Fixos	3	90.000 Itens	30.000
Viagens	2	8.500	4.250

Tabela 7.7.2.3:- Volume de Transações e Quadro de Empregados na Shared Services

Fonte: Alcoa: Financial Shared Services

Para cada processo identificado como estratégico foram identificadas as etapas críticas, as áreas envolvidas, os fluxos das informações, bem como os mensuradores de resultados. Para a realização deste trabalho foram utilizadas as ferramentas do ABS, principalmente o quadro “A 3”, conforme descrito no capítulo 7.5. Foi possível observar que os quadros “A 3” são amplamente utilizados como ferramenta para direcionamento estratégico, para diagnosticar a situação atual, bem como para estabelecer planos de ação e definir indicadores de resultados.

Um conceito desenvolvido, para viabilizar a operação das atividades de acordo com os processos desenhados, foi o de “Estrutura Celular Orchestrating”. Através deste conceito as diversas áreas envolvidas em um determinado processo atuam de forma integrada do início ao final. Não há um coordenador específico de cada processo. O sistema funciona como o gestor destes processos. Para cada operação crítica há pontos de checagem e o próprio sistema encarrega-se de monitorar estes pontos. O sistema de informações mantém todos os usuários atualizados a respeito do status de cada transação e emite sinais de alerta quando as pendências não são solucionadas. Na figura 7.7.2.4 é apresentado, como exemplo, o modelo detalhado do processo denominado “Da Compra ao Pagamento”, onde pode ser observada a composição da estrutura celular.

Figura 7.7.2.4: Processo de Pagamento no Conceito da Área de Shared Services

Fonte: Alcoa: Financial Shared Services

A implantação do conceito de processos, atuando sob o modelo tradicional de estrutura hierárquica, o qual ainda é oficialmente empregado na Alcoa, fez com que houvesse a necessidade de qualificar as pessoas envolvidas para que ampliassem seu foco de análise. Para o perfeito funcionamento deste sistema três aspectos são fundamentais, segundo as informações obtidas: Comunicação, Responsabilidade e Disciplina. Como não há um chefe direcionando o trabalho, as pessoas devem autogerir suas atividades e procurar ajuda quando entenderem que não conseguem resolver os problemas isoladamente. A grande ênfase de treinamento para implantação deste conceito foi a necessidade de mudar o foco

de atenção da tarefa para o resultado final do processo. Nesse aspecto todos os colaboradores foram treinados nos princípios do ABS e nas principais ferramentas para sua implantação, tais como: Diagrama A 3; Regras em uso; Gerenciamento Visual; Técnicas da Qualidade, principalmente CEP; e 5 “S”.

Foi possível observar a ampla utilização de quadros e cartazes na área. Para cada atividade considerada crítica existe informação disponível. Conforme pode ser observado na figura 7.7.2.4, foram definidos vários indicadores de resultados para avaliação do processo “Da Compra ao Pagamento”.

Um fato curioso e que merece destaque é a ampla utilização de cartas de controle, para o acompanhamento dos indicadores considerados importantes para os diversos processos. A utilização dos conceitos de CEP (Controle Estatístico do Processo) para atividades administrativas é uma inovação introduzida pelo gerente responsável da área de Financial Shared Services, o qual possui formação em Engenharia e Estatística. Conforme visto anteriormente, o volume de transações dentro da área é muito grande, fato que justifica a utilização de um instrumento que possa indicar a ocorrência de desvios.

PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS

Na Tabela 7.7.2.5 são apresentados alguns indicadores quantitativos que demonstram as melhorias obtidas nos processos definidos pela área de Financial Shared Services, a partir da aplicação dos princípios do ABS:

PROCESSOS	SITUAÇÃO EM 1999	SITUAÇÃO EM 2000	ÍNDICE DE MELHORIA
“Do pedido ao recebimento”	Média de 3710 remessas por funcionário	Média de 5314 remessas por funcionário	43%
	430 linhas sem reconciliação	120 linhas sem reconciliação	72%
“Da compra ao Pagamento”	45% de satisfação dos clientes	68% de satisfação dos clientes	75%
	R\$ 37.712 de juros pagos	R\$ 4.128 de juros pagos	89%
Controladoria Corporativa	38 horas para o fechamento contábil	26 horas para o fechamento contábil	32%
	50% das conciliações realizadas antes do encerramento	81% das conciliações realizadas antes do encerramento	72%

Tabela 7.7.2.5: Melhorias obtidas com a Implantação do ABS na Área de Financial Shared Services.

Fonte: Dados fornecidos pela Alcoa

Com relação ao indicador de Fechamento Contábil, durante as visitas realizadas, foi possível constatar que a meta de fechamento em 08 horas do primeiro dia útil do mês já estava consolidada. Isto possibilitou a sensível redução no número de horas extras.

Várias melhorias de caráter qualitativo também foram observadas, dentre elas destacamos as seguintes:

- Melhoria em Disciplina e Responsabilidade, pois as informações são validadas na origem;

- Melhor entendimento dos processos;
- Revisão das Políticas e Procedimentos;
- Padronização dos Processos.

Segundo o gerente responsável pela área de Financial Shared Services, os principais fatores que tem contribuído para os bons resultados obtidos são os seguintes:

- “Desenvolver meios de mensurar os resultados”;*
 - “Empowerment, disciplina e compromisso gerencial”;*
 - “Promover a integração com os clientes internos”;*
 - “Processo de comunicação claro e efetivo”.*
-

8. ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS DO CASO

Conforme mencionado no capítulo 6, a principal questão que direcionou este estudo foi a seguinte:

Como se desenvolve e é acompanhado o processo de integração entre o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e as estratégias organizacionais para a obtenção de vantagens competitivas ?

Objetivando encontrar respostas satisfatórias para esta questão, dentro dos limites impostos pela metodologia de pesquisa aqui adotada, analisaremos neste capítulo as descobertas realizadas com o estudo de caso envolvendo a Alcoa Alumínio S. A. à luz da teoria consultada.

O processo de análise foi estruturado de acordo com os seguintes tópicos:

- *Sistema de Gestão de Recursos Humanos na Alcoa: Neste tópico serão analisadas os aspectos componentes do Sistema e será efetuada uma análise crítica dos mesmos;*
 - *O Papel Estratégico da Área de Recursos Humanos: Neste tópico será analisado o processo de desenvolvimento das estratégias de Recursos Humanos e o relacionamento com as estratégias organizacionais;*
 - *Avaliação do Sistema de Gestão de RH na Alcoa: Neste tópico será analisada a aplicação do Balanced Scorecard, bem como de outros instrumentos de mensuração na área de RH.*
-

8.1. O SISTEMA DE GESTÃO DE RH DA ALCOA

8.1.1. ESTRUTURA, POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RH

O organograma corporativo da área de Recursos Humanos da Alcoa é apresentado na figura 8.1.1.1. O Diretor de Recursos Humanos reporta-se hierarquicamente ao Presidente da Empresa no Brasil e funcionalmente ao Vice-Presidente de Recursos Humanos na matriz da Empresa nos Estados Unidos.

Como pode ser observado, a área de Recursos Humanos corporativa apresenta-se dividida em quatro áreas funcionais: Remuneração; Administração de Pessoal; Planejamento e Desenvolvimento; e Comunicação e Qualidade de Vida. Esta área centralizada tem como responsabilidade organizar o processo de formulação de políticas e procedimentos em Recursos Humanos, bem como controlar e acompanhar a aplicação dos mesmos. Cabe a ela buscar por inovações e o fornecimento de suporte específico às unidades de negócios.

A efetiva gestão de Recursos Humanos é realizada de forma descentralizada. Cada unidade de negócio da empresa apresenta uma estrutura específica para a área de Recursos Humanos. Os Gerentes de Recursos Humanos das unidades de negócios reportam-se hierarquicamente ao Gerente Geral ou Diretor da unidade de negócios e funcionalmente ao Diretor de RH.

FIGURA 8.1.1.1: Organograma Corporativo da Área de Recursos Humanos da Alcoa

Desenvolveremos a seguir uma análise das principais políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos implantadas na Alcoa.

REMUNERAÇÃO

A Alcoa adota uma política salarial que procura remunerar seus colaboradores na mediana do mercado. Anualmente são realizadas pesquisas salariais, em cada região onde a empresa esteja presente, incluindo sempre, como referência para a determinação do mercado, as melhores empresas daquelas localidades.

Com relação à estrutura de posições é utilizado o sistema Hay para descrição e análise de cargos administrativos e executivos. Está bastante difundida na cultura da empresa a identificação de cada posição de acordo com o Job Grade estabelecido pela metodologia Hay. A utilização deste sistema é uma determinação da matriz americana, visando facilitar o processo de comparação entre cargos nas diversas regiões do mundo onde a Alcoa possua unidades.

Para os cargos operacionais, ou horistas (como são denominados internamente) é crescente a tendência de utilização de métodos de pagamento vinculados às habilidades dos funcionários. Por exemplo, no Consórcio Alumar, em São Luis do Maranhão, onde são produzidos Alumina e Alumínio, há aproximadamente quatro anos foi implantado o conceito de pagamento por habilidades, utilizando-se mapas de competência como ferramenta de avaliação e controle dos empregados das áreas operacionais. No início houve grande dificuldade de implementação deste conceito na Alumar, em função das resistências e restrições impostas pelo sindicato local.

Remuneração Variável: Programa de Participação nos Resultados e Política de Bonificação

O Programa de Participação nos Resultados (PPR) na Alcoa é anterior à obrigatoriedade imposta pelo Governo. Como premissa o PPR não tem vinculação com indicadores de lucratividade. O importante é o atingimento dos objetivos operacionais das unidades. As áreas de mensuração são estabelecidas corporativamente, mas as unidades têm autonomia para especificar os indicadores. Entre as áreas de mensuração estão as seguintes: Produtividade, Qualidade, Saúde e Segurança e Absenteísmo. Em 2001 algumas unidades passaram a incluir indicadores relacionados com a implantação do ABS em seus programas.

Em 2001 o Programa de Participação nos Resultados (PPR) previa a distribuição de até 1,2 salário para cada funcionário, caso todos os indicadores fossem atingidos. Para 2002 está prevista a concessão de no máximo 1,5 salário. Participam do PPR funcionários até o nível de Supervisão.

Para os níveis gerenciais e de diretoria a empresa adota uma política de bonificação. Os executivos se tornam elegíveis para o recebimento do bônus, à

medida que cumpram metas financeiras, operacionais e pessoais. As metas operacionais e pessoais são retiradas dos planos operacionais das áreas em que atuam. Já as metas financeiras são estabelecidas em função dos resultados das Unidades de Negócio e da Companhia como um todo. Os principais indicadores incluídos no programa de bonificação dos executivos são os seguintes: *ROCE* (*Return On Capital Expended*), Capital de Giro (*Working Capital*), Segurança do Trabalho, Desempenho Industrial e Resultados Comerciais.

Benefícios

A Alcoa concede um pacote de benefícios, abrangendo os seguintes serviços:

- Assistência Médica e Hospitalar;
- Plano de Previdência Privada;
- Seguro de Vida em Grupo;
- Transporte;
- Alimentação.

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Considerando as dimensões da empresa e os negócios nos quais atua, a área de Administração de Pessoal é crítica, principalmente em razão das constantes negociações sindicais que são desenvolvidas e do grande volume de atividades operacionais relacionadas com o cumprimento da legislação trabalhista. Dentro da estrutura da Gerência de Administração de Pessoal existe um profissional especialmente destacado para conduzir os relacionamentos sindicais. Em algumas regiões do país, como por exemplo, em São Luis do Maranhão, há uma marcante atuação do sindicato, exigindo negociações freqüentes. Com relação às atividades relacionadas com Folha de Pagamento e cumprimento da legislação trabalhista, a empresa implantou um sistema integrado que possibilitou a

centralização, na matriz em São Paulo, de uma grande parte das tarefas operacionais. Com este sistema os próprios supervisores e gerentes podem realizar operações e fazer solicitações diretamente, sem a necessidade de atuação da área de Recursos Humanos.

Para o futuro próximo está prevista a implantação de uma central de atendimentos, especificamente destinada a receber solicitações e prestar informações diretamente aos empregados da empresa, onde quer que estejam. O objetivo é o de liberar as áreas de Recursos Humanos das unidades das tarefas operacionais e concentrar a atenção das mesmas nas atividades que agreguem valor.

PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Durante as visitas realizadas às unidades da empresa, bem como nos contatos mantidos ficou evidente a ênfase da Alcoa nos processos envolvendo a qualificação e o desenvolvimento das pessoas. Este fato comprova a aplicação da diretriz corporativa da Empresa com relação ao Desenvolvimento e Gestão de RH.

É uma prática comum na empresa os aproveitamentos internos e as transferências de empregados entre unidades. A movimentação interna é bastante intensa e “já faz parte da cultura ... está no sangue da Empresa”, conforme depoimento do Diretor de RH. Para viabilizar este processo a empresa desenvolve um complexo processo de planejamento de Recursos Humanos, o qual é composto dos seguintes programas e instrumentos:

Plano de Sucessão e Carreira: Este plano existe formalmente desde 1988. Todos os executivos, até o nível de supervisão, devem possuir substitutos

identificados. Uma das principais responsabilidades de um líder dentro da Alcoa é desenvolver a equipe de trabalho. Se um líder não possuir um substituto é sinal de que há problemas e um plano de ação deve ser elaborado. Este é um tópico tão importante que existem dois indicadores corporativos para o seu acompanhamento: Quantidade de substitutos por cargos chaves e Quantidade de cargos chaves com substitutos.

Programa de Estagiários e Trainees: Em 1988 foi introduzido o programa de estagiários e trainees na empresa. Este programa tem como principal objetivo a seleção e formação de profissionais de nível técnico e superior. Anualmente é recrutada uma grande quantidade de estagiários, de acordo com as necessidades de cada unidade da empresa. O processo de recrutamento e seleção é extremamente concorrido e o nível de exigência é bastante alto. Estes estagiários cumprem um programa específico de treinamento e são constantemente acompanhados pela área de Recursos Humanos. Aproximadamente após o período de um ano da data de admissão os estagiários são avaliados, visando selecionar aqueles que serão efetivados como funcionários. Os admitidos passam a ocupar a posição de Trainees. Este programa é uma tradição na Alcoa e já foi responsável pela formação de vários executivos, os quais ocuparam ou ocupam posições chaves na empresa.

Programas de Desenvolvimento Gerencial: A empresa tem uma longa tradição na realização de treinamentos e programas para o desenvolvimento gerencial. Atualmente a empresa está desenvolvendo parcerias com instituições conceituadas para a constituição de programas internos de MBA.

A Universidade Alcoa: Para viabilizar o desenvolvimento e a manutenção das competências dos funcionários foi criada a “Universidade” Alcoa. Através desta Universidade são oferecidas várias atividades e programas de Treinamento e

Desenvolvimento, tanto técnicos como comportamentais, que objetivam desenvolver e educar funcionários, clientes e fornecedores. É responsabilidade da Universidade Alcoa a difusão dos conceitos do ABS.

Subsídio para Formação Educacional: Além dos cursos internos, a Alcoa patrocina a freqüência de seus funcionários em cursos regulares de formação educacional. A empresa reembolsa 50% dos custos com cursos do ensino médio, superior e pós-graduação. Em algumas unidade da empresa são mantidos cursos supletivos de segundo grau.

Processo de Avaliação de Potenciais: No início da década de 90 a empresa já possuía um programa formal para a identificação e avaliação de potenciais. No último trimestre de cada ano são formados vários comitês em diversos níveis para avaliar os potenciais da empresa. A Diretoria Executiva forma o comitê para avaliar os Gerentes da Empresa. O método de avaliação utilizado é o de escolha forçada, no qual 10% devem ser classificados como *excepcionais*, 80% como *satisfatórios* e 10% como *insatisfatórios*. Tanto para os 10% superiores, como para os 10% inferiores devem ser elaborados planos de ação específicos.

Programa de Avaliação de Competência e Desempenho: A empresa mantém programas para avaliação de desempenho desde meados da década de 80 e de avaliação de competência há pelo menos cinco anos. O processo de avaliação 360° também já é tradicional. Durante o ano de 2001 foi finalizada a elaboração de um instrumento integrando todo o processo de avaliação da empresa. Este instrumento foi denominado de “LEAD” (Liderança Em Avaliação e Desenvolvimento) e objetiva avaliar as competências dos ocupantes de cargos técnicos, administrativos de e liderança. Este sistema, totalmente informatizado, permite que cada colaborador da empresa tenha suas competências avaliadas por seus subordinados, superiores e pares. O sistema prevê etapas de feedback e a

elaboração de um plano de ação para o desenvolvimento das competências consideradas não desenvolvidas. Todas as informações ficam armazenadas em um banco de dados e devem ser utilizadas para subsidiar as decisões sobre Seleção, Transferências, Promoções e Treinamento de funcionários. O “LEAD” está em fase de implantação em todas as unidades da Alcoa da América Latina. Este sistema é o principal instrumento da empresa para direcionar o processo de planejamento e desenvolvimento de pessoal.

Alguns indicadores são bastante ilustrativos para comprovar a eficácia dos processos de treinamento e desenvolvimento implantados na empresa, dentre os quais destacamos os seguintes:

- Aproximadamente 30 executivos brasileiros foram transferidos para o exterior e ocupam posições de destaque em diversas unidades da Alcoa no mundo. O grande exemplo é o Sr. Alain Belda, CEO e Chairman of the Board da Empresa, o qual iniciou na Alcoa do Brasil como Analista Financeiro. Vários destes profissionais foram admitidos na empresa através do programa de trainees;
- Atualmente não existem expatriados nos quadros da Alcoa no Brasil. Isto é uma clara demonstração do bom desempenho no processo de formação e qualificação da mão-de-obra;

Em 2000 e 2001 os números relacionados com as atividades de Treinamento e Desenvolvimento foram os seguintes:

- Total de recursos médios investidos: R\$ 3,5 milhões
-

- Número médio de programas desenvolvidos: 5.500
- Média de horas de treinamento por funcionário: 113 horas
- Em 2000 foram abertas 361 vagas para estagiários, sendo que destes 96 foram admitidos.

COMUNICAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA

Comunicação interna

A Alcoa tem por filosofia cultivar a transparência e a clareza na comunicação com sua comunidade interna, incluindo os familiares dos funcionários. A empresa entende que a comunicação aberta e franca entre todos os níveis hierárquicos é fundamental para a consolidação de um ambiente interno motivador. Faz parte do conjunto de valores da empresa a consideração de que a comunicação estimula o comprometimento e a disseminação da cultura e dos objetivos organizacionais. Para viabilizar isto a Alcoa conta com múltiplos canais de comunicação, dentre eles destacamos os seguintes:

- “A Palavra é Sua”: Através deste programa qualquer empregado da Alcoa pode encaminhar, via *Intranet*, perguntas, sugestões e críticas diretamente ao Presidente da empresa, de forma direta e confidencial;
 - “Eu Queria Saber”: Este é um programa de comunicação direta e confidencial entre os empregados e o Gerente Geral das suas Unidades de Negócios;
 - Mesas redondas com os Gerentes de Operação;
 - Cartas semanais do Presidente Mundial da Alcoa;
 - Revistas, Jornais, Boletins e Informativos Urgentes;
-

- Intranet e Extranet;

Um importante instrumento de comunicação é a Pesquisa de Opinião com os empregados. Desde 1987 a Alcoa consulta todos os seus empregados com relação à satisfação com as políticas de RH, com o padrão de liderança e o clima organizacional

Tivemos acesso aos resultados globais das pesquisa realizadas em 2000 e 2001 e foi possível observar o alto índice de opiniões favoráveis obtido. Deve ser salientado que no ano de 2001 a Alcoa foi obrigada a tomar diversas decisões, as quais tinham grande potencial para reduzir a confiança das pessoas e abalar o clima organizacional. Deve-se destacar o alto índice de favorabilidade obtido pelo grupo de perguntas relacionado com a Motivação e Comprometimento: 81% em 2001.

Os resultados da pesquisa são comunicados para toda a organização, através de folhetos, onde são apresentados os resultados gerais da empresa. Paralelamente são conduzidas reuniões em cada localidade, nas quais são apresentados os resultados específicos da Unidade de Negócios. Um plano de ação deve ser apresentado para os itens com menor índice de favorabilidade.

Reconhecimento e melhorias

A Alcoa empenha-se em reconhecer as contribuições diferenciadas de seus funcionários. Faz parte da cultura da empresa no mundo celebrar as conquistas obtidas. No Brasil foi criado o Sistema Alcoa de Reconhecimento ao Mérito. Sua finalidade é assegurar um processo formal, estruturado e freqüente de reforço à evolução do desempenho e dos resultados dos negócios da empresa. É uma ferramenta criada para reconhecer, sempre que possível, equipes, pessoas,

áreas, operações ou negócios que superem seus objetivos. O sistema funciona em dois níveis: no nível da Unidade de Negócios e no nível corporativo. O conceito básico, conforme explicitado no material promocional do programa, *“é de que todos os reconhecimentos sejam fundamentados em contribuições que agreguem valor aos Acionistas, Clientes, Fornecedores, Pessoas e Comunidade e que estejam alinhados com os valores da Alcoa”*. Os agraciados recebem prêmios simbólicos, tais como, diplomas e troféus e participam de vários tipos de eventos. Uma vez por ano é realizado um grande evento, com representantes de todas as Unidades, para a entrega dos prêmios nas várias categorias. O grande prêmio é o *President's Award*, o qual é conferido à Unidade de Negócios que tenha recebido o maior número de reconhecimentos. As pessoas comentam com orgulho os prêmios que suas unidades receberam, demonstrando a importância deste sistema na cultura da empresa.

Além deste sistema de reconhecimento, existe na empresa um programa de sugestões, o qual é denominado de Programa Participativo de Sugestões (PPS). O PPS está, atualmente, inteiramente direcionado para o esforço de melhoria contínua, de acordo com os princípios do ABS. As sugestões aprovadas recebem pontos que posteriormente são trocados por brindes. O número de sugestões dadas e implantadas vem crescendo a cada ano, como tivemos a chance de comprovar na AFL do Brasil.

Qualidade de Vida

A Alcoa desenvolve um extensivo programa de qualidade de vida, o “Viva a Vida”. Este programa desenvolve e patrocina eventos nas áreas de cultura, esporte, lazer, ambiente de trabalho, saúde, comunidades, meio ambiente e segurança para os empregados da Alcoa e seus familiares. Em 2000 foram investidos mais de R\$ 580.000.

O objetivo deste programa é estimular entre os empregados a busca de bem-estar e de equilíbrio pessoal, a partir da adoção de um estilo de vida mais saudável. A Alcoa acredita que os indivíduos, ao melhorarem sua qualidade de vida pessoal, se tornarão profissionais mais felizes e dispostos.

Este programa tem sido considerado como *benchmarking* no mercado. A própria matriz americana tem adotado o “Viva a Vida” como referência para o desenvolvimento de um programa de qualidade de vida a ser implantado nas unidades da Alcoa no mundo.

8.1.2. ANÁLISE CRÍTICA DO SISTEMA DE GESTÃO DE RH

Estrutura da área de Recursos Humanos:

O modelo estrutural adotado pela Alcoa, para a área de Recursos Humanos, procura dar inteiro suporte às operações da empresa. A descentralização operacional e administrativa implantada cumpre o papel de integrar a área de RH nos negócios de cada unidade da empresa. Neste modelo o Gerente de Recursos Humanos deve participar ativamente das definições estratégicas relacionadas com a gestão de pessoal. Foi possível apurar através das entrevistas que, em algumas Unidades, esta integração e participação não estavam ocorrendo de forma adequada. Uma das principais razões refere-se ao perfil e à forma de atuação do próprio Gerente de RH. Nestas situações o Diretor de RH intervém e busca identificar a origem das dificuldades. Um dos principais papéis desempenhados pelo Diretor de RH é o de quebrar eventuais barreiras e integrar a área às diversas unidades de negócios da empresa.

Outra característica marcante da estrutura da área de Recursos Humanos é o reduzido quadro de profissionais, tanto na área corporativa, como nas unidades de

negócios. A empresa, ao longo dos últimos anos, promoveu uma série de alterações em seus processos de trabalho, buscando reduzir ao máximo o volume de trabalho exclusivamente operacional. A principal ação neste sentido foi a ampla utilização da tecnologia da informação. Um sistema integrado de administração de pessoal foi implementado há aproximadamente dois anos e possibilitou a eliminação de várias tarefas exclusivamente operacionais. No início de 2002 a empresa mantinha uma relação de 1 funcionário da área de Recursos Humanos para cada 100 empregados da empresa. A meta da empresa era reduzir ainda mais esta relação, a partir de um contínuo processo de revisão dos processos e eliminação de atividades que não agregam valor.

Um movimento importante para manter um quadro reduzido e focar a atenção da área de RH nos negócios da empresa é a terceirização de algumas atividades e processos. Dentre os processos terceirizados encontra-se o Recrutamento e Seleção de pessoal. A Alcoa desenvolveu parcerias com várias empresas, as quais conduzem todo o processo, entregando em algumas situações os funcionários prontos para início no trabalho. Outra iniciativa de terceirização em andamento é a de gestão de serviços. Nas unidades maiores da Alcoa estão sendo identificadas empresas que possam administrar todos os serviços que normalmente são administrados pela área de Recursos Humanos, tais como: Limpeza, Vigilância, Restaurante, Transporte, Jardinagem e Serviços de apoio administrativo.

Com relação ao papel desempenhado pelos profissionais da área de Recursos Humanos, deve-se destacar a utilização do conceito de consultoria interna. Fundamentalmente a área é composta por Analistas de Recursos Humanos. Tanto os analistas como os Gerentes de RH procuram prestar assessoria em todas as atividades de RH nas intervenções que realizam. O objetivo é a formação de profissionais de RH com visão generalista. A empresa adota a prática de formar

equipes multidisciplinares para a elaboração de projetos ou a condução de assuntos específicos em cada área funcional. Encontramos estas equipes nos diversos níveis organizacionais da empresa – corporativo, divisão e planta industrial. Os profissionais de Recursos Humanos participam em muitas destas equipes, a fim de fornecer suporte geral e específico nos assuntos envolvendo a gestão de Recursos Humanos.

Resumindo, as principais características estruturais e funcionais da área de Recursos Humanos na Alcoa são as seguintes:

- Descentralização administrativa com enfoque nas Unidades de Negócio;
- Quadro de pessoal enxuto;
- Ampla utilização da tecnologia da informação;
- Terceirização de processos que não agregam valor;
- Formação generalista dos profissionais da área de RH;
- Utilização do modelo de consultoria interna.

Estas características confirmam as tendências e as recomendações dos autores pesquisados, com relação a uma atuação efetiva da área de Recursos Humanos no suporte à implementação de estratégias e à busca de vantagens competitivas através das pessoas. Estes autores destacam que, diante dos desafios impostos às organizações, em função do ambiente competitivo em que concorrem, as áreas de Recursos Humanos necessitam assumir novos papéis e estratégias, abandonando as estruturas e funções tradicionais (Mohrman & Lawler, III, 1995; Chiavenato, 1996; Ullrich, 2000; Fischer, 1998; Albuquerque, 1999; Fitz-enz, 2000)

Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As políticas e práticas de Recursos Humanos, como foi possível apurar, buscam traduzir os valores e as crenças da organização com relação à gestão de pessoas.

Do ponto de vista da formalização, as principais diretrizes e políticas de Recursos Humanos encontram-se disponíveis na Intranet da empresa, mas não apresentam nível adequado de estruturação. A própria equipe Recursos Humanos concorda que esta é uma falha que será corrigida durante o ano de 2002, mas que não tem comprometido a implementação e o controle das mesmas.

Neste tópico iremos avaliar a eficiência dos subsistemas de Recursos Humanos no apoio à implementação de estratégias na Alcoa. A implantação do ABS permitiu que pudéssemos avaliar a atuação da área de RH e a adequação das suas práticas e políticas.

Como pôde ser observado pela descrição do sistema ABS, a sua implantação demandou um grande esforço de conscientização das lideranças da empresa, de treinamento de todos os funcionários, de revisão dos processos e das rotinas de trabalho, bem como da adoção de uma nova mentalidade com relação à busca por competitividade. Em função da abrangência e profundidade das mudanças envolvidas, podemos considerar que a implantação do ABS enquadra-se na categoria das *mudanças organizacionais em larga escala*, definida por Leford Jr. et alli (1991) como uma “profunda mudança no caráter da organização que altera significativamente sua performance”. Estes autores definem *mudança no caráter* como uma mudança fundamental em aspectos chaves no sistema organizacional, principalmente nos relacionamentos com o ambiente. Efetivamente o ABS representou uma ruptura no modelo de produção tradicional utilizado nas áreas industriais e introduziu o conceito de gestão por processos nas atividades administrativas.

Pode-se afirmar que o grande subsistema de Recursos Humanos, envolvido com a implantação do ABS, foi o de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal. O

processo inicial envolveu grande esforço de treinamento, inicialmente de Diretores e Gerentes e posteriormente dos demais funcionários.

A atuação de supervisores e gerentes, a partir da implantação do ABS, foi alterada de maneira significativa. Estas lideranças tiveram que abandonar o papel de controlador e inspetor e assumir uma posição de orientador, instrutor e difusor dos conceitos do ABS. Neste sentido foi formulado um programa de treinamento específico para o desenvolvimento de habilidades que permitissem aos líderes assumir este novo papel.

O ABS enfatiza que as atividades da empresa sejam estruturadas por processos amplos e que haja uma organização estrutural por células de trabalho, como foi visto na descrição da AFL e da área de Financial Shared Services. Esta decisão teve grande repercussão no perfil de competência da força de trabalho de uma maneira geral. Em decorrência da necessidade de avaliar as competências individuais e de identificar as carências em termos de treinamento foram aperfeiçoados os sistemas de avaliação existentes e criado o *LEAD (Liderança Em Avaliação e Desenvolvimento)*, como descrito anteriormente, para as posições técnicas, administrativas e de liderança. Para o processo de avaliação de competências das posições operacionais, nas plantas industriais, foi aperfeiçoado um instrumento já existente na empresa: O mapa de habilidades. Esta ferramenta é especialmente útil na avaliação dos funcionários que necessitam apresentar múltiplas especialidades para atuar nas células de produção.

Atualmente a empresa não desenvolve um processo estruturado de avaliação de desempenho e de feedback para os empregados atuando em atividades operacionais (“os horistas”). No momento da realização desta pesquisa estava em desenvolvimento um projeto visando criar um instrumento similar ao LEAD para estes cargos.

Conforme foi possível identificar durante a pesquisa realizada, a Alcoa no Brasil há muitos anos coloca especial ênfase nas atividades de treinamento e desenvolvimento. Desde meados da década de 80 a empresa preocupa-se com a formação técnica, administrativa e gerencial de seus líderes e empregados considerados potenciais. Igualmente, a formação técnica e operacional de toda a força de trabalho sempre recebeu grande atenção. Assim, conceitos inovadores relacionados com organização por processos, “empowerment”, ênfase na satisfação dos clientes externos e internos, polivalência, gestão por competências, e outros, já eram bastante conhecidos e de certa forma até aplicados, antes do advento do ABS. Este aspecto explica a relativa facilidade encontrada para implantação e a boa receptividade do novo modelo. Há na empresa uma forte cultura de aprendizado e de valorização do conhecimento. A criação da Universidade Alcoa em 2000 foi o reconhecimento desta ênfase.

Percebe-se também grande ênfase nos processos de planejamento de Recursos Humanos. Há uma constante preocupação com a disponibilidade de Recursos Humanos qualificados para ocuparem os postos-chaves da empresa. Conforme descrito anteriormente, vários programas e instrumentos contribuem para que isto aconteça, tais como: Programa de Estagiários e Trainees, Plano de Sucessão e Carreira e Avaliações de Potencial.

Além dos aspectos relacionados com a formação e qualificação do Capital Humano na empresa, deve-se destacar as iniciativas visando garantir o comprometimento e participação das pessoas. Basicamente são utilizados os seguintes instrumentos formais para enfatizar estes aspectos:

- Programa Participativo de Sugestões (PPS)
 - Sistema Alcoa de Reconhecimento ao Mérito (SARM)
-

- Programa de Participação nos Resultados (PPR)
- Programa de Bonificação para executivos
- Programa de Qualidade de Vida (“Viva Vida”)

Além destes programas deve ser destacada a ênfase nos processos de comunicação, os quais objetivam informar a comunidade interna sobre as principais atividades, realizações, conquistas e dificuldades da empresa.

O grau de comprometimento das pessoas é medido anualmente, através de uma pesquisa de opinião. Os resultados das pesquisas de 2000 e 2001 apresentaram altas porcentagens de favorabilidade neste item, 80% e 81% respectivamente.

Ao analisar o Guia da Revista Exame sobre as “100 Melhores Empresa Para Você Trabalhar” observamos que a Alcoa situou-se entre as 100 melhores nas edições de 1999, 2000 e 2001. Os resultados destes guias fornecem uma boa idéia sobre a opinião dos colaboradores da Alcoa sobre as políticas e práticas de Recursos Humanos. Cabe destacar a opinião consistentemente favorável dos colaboradores da Alcoa, principalmente em dois itens: Oportunidade de Carreira e Treinamento, e Orgulho do Trabalho e da Empresa. A opinião favorável nestes itens revela que a empresa vem mantendo um ambiente de trabalho motivador, no qual os colaboradores percebem claras perspectivas de reconhecimento e crescimento.

Com relação ao subsistema de Remuneração, percebeu-se que na Alcoa o mesmo adapta-se mais lentamente do que os demais subsistemas de Recursos Humanos na implementação das estratégias organizacionais. O ABS, com a implantação dos conceitos de células de trabalho e de operadores multifuncionais, para ser efetivo depende de uma reformulação nas estruturas de cargos e salários. Os sistemas tradicionais baseados em cargos estanques não são

apropriados. Deve-se adotar sistemas baseados no conceito de pagamento por habilidades ou competências. Foi observado que somente em algumas unidades da empresa este conceito está em pleno funcionamento. Por exemplo, na AFL este conceito ainda está em elaboração, bem como nas áreas administrativas da empresa.

As alternativas disponíveis para incentivar e recompensar monetariamente os desempenhos diferenciados são o PPR e o Programa de Bônus. De fato a legislação brasileira, apesar de algumas iniciativas buscando flexibilização da CLT, ainda é muito rígida quando se trata de aspectos relacionados com a remuneração dos trabalhadores. Além dos aspectos trabalhistas os próprios sindicatos, em algumas localidades, apresentam resistências à implantação de mudanças consideradas por eles como inadequadas para os trabalhadores.

Entendemos que os aspectos relacionados com a Remuneração dos empregados não exerceram influência significativa na implantação do ABS na empresa. A Remuneração atuou como um elemento neutro neste processo. Entretanto, deve ser destacado que a Alcoa procura manter a remuneração de seus empregados dentro da mediana do mercado - considerando as melhores empresas - nas localidades onde atua. A firme manutenção desta política tem sido um ponto importante de equilíbrio nas relações de trabalho na empresa.

Considerando a bibliografia consultada, sobre o papel estratégico que as áreas de Recursos Humanos deveriam desempenhar nos dias atuais, na geração de vantagens competitivas, observamos a existência de vários pontos congruentes com a realidade pesquisada na Alcoa.

O sistema de Recursos Humanos da Alcoa, representado por sua estrutura e seus subsistemas componentes, tem desempenhado um importante papel no processo

de consolidação dos valores organizacionais relacionados com as contribuições das pessoas e a busca pela excelência.

Utilizando os modelos desenvolvidos por Edvinsson e Malone (1998) e Roos & Roos et alli (1997), para o entendimento do conceito de Capital Intelectual, é possível afirmar que o sistema de gestão de Recursos Humanos na Alcoa tem contribuído efetivamente para a maximização do seu Capital Humano, em função dos seguintes fatores:

- Forte ênfase no desenvolvimento de competências;
- Incentivo à participação e ao comprometimento das pessoas;
- Reconhecimento das contribuições individuais e coletivas;
- Reforço da cultura de valorização do conhecimento e do aprendizado organizacional.

Mohrman e Lawler, III (1995) destacam que um dos papéis fundamentais da área de Recursos Humanos é o de contribuir para o desenvolvimento de normas, valores e crenças, os quais se transformem em uma base comum para a ação das pessoas na organização. Esta base comum é o conhecimento coletivo associado aos negócios da empresa. Estes mesmos autores, em outro trabalho, destacam que a área de Recursos Humanos, para participar ativamente dos negócios, deveria desempenhar as seguintes funções: Participar no desenvolvimento de estratégias; Propor desenhos organizacionais; Auxiliar no processo de implantação de mudanças; e Integrar as práticas de gestão de desempenho (Mohrman e Lawler, III 1997). Durante a pesquisa realizada na Alcoa foi possível observar o grande respeito para com a área de Recursos Humanos e seus profissionais. Há o reconhecimento da importância das contribuições da área, principalmente em razão da ativa participação nos processos de desenvolvimento e implantação de mudanças organizacionais e da sistematização do processo de

avaliação de competência e desempenho (*LEAD*). Estas observações corroboram as recomendações feitas pelos autores acima citados, sobre a efetiva atuação da área de RH.

Albuquerque (1999), ao destacar a necessidade de serem desenvolvidas novas premissas para a gestão de Recursos Humanos, em organizações competitivas atuando sob a concepção “transformada”, argumenta que a ênfase da área deve ser a orientação para resultados. As premissas para gestão de Recursos Humanos, segundo este autor devem ser as seguintes, conforme já visto anteriormente: Valorização dos talentos; Atração e manutenção de indivíduos com alto potencial e qualificação; Criação de um ambiente favorável à motivação e ao comprometimento dos grupos; Criação de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional; Concessão de incentivos vinculados aos resultados dos indivíduos e dos grupos; e Existência de Políticas de Recursos Humanos que esteja integradas aos contextos interno e externo das organizações. Analisando o sistema de gestão de Recursos Humanos da Alcoa, observamos que de certa forma estas premissas são atendidas quase que totalmente, com exceção daquela que trata dos incentivos vinculados aos resultados das equipes. Conforme apontando anteriormente, o subsistema de remuneração da empresa atua de forma neutra na implantação das estratégias organizacionais.

8.2. O PAPEL ESTRATÉGICO DA ÁREA DE RH

A área de Recursos Humanos há muitos anos participa do primeiro escalão hierárquico da Alcoa, estando diretamente subordinada ao Presidente da empresa na América Latina.

Em 1996 houve a transferência do Diretor de Recursos Humanos para outra unidade do grupo no exterior. Um dos gerentes funcionais corporativos assumiu a coordenação da área de RH, ocupando a posição de Gerente Geral de RH, com as mesmas atribuições do Diretor anterior. Entre 1996 e 1999 a área permaneceu subordinada ao Diretor de Manufatura da Empresa. Durante este período o ocupante da posição de Gerente Geral foi treinado para assumir o posto de diretor. No início de 2000 houve a promoção deste gerente para a posição de Diretor de Recursos Humanos.

Ao ser questionado sobre o papel desempenhado pela função de RH na empresa, o Diretor de RH mencionou que desde a década de 80 ela participa ativamente das decisões estratégicas da Alcoa no Brasil. Como prova deste nível de atuação foram fornecidos os seguintes exemplos:

- 1- Em 1989, objetivando explorar as condições favoráveis oferecidas pela Venezuela em termos de energia, subsídios e custo da mão de obra, a Alcoa decidiu avaliar as possibilidades de investimento naquele país. Foi constituída uma equipe de prospecção formada por representantes das seguintes áreas: Finanças, Operações, Construção, Meio Ambiente e Recursos Humanos.

Inicialmente foi avaliada a possibilidade de comprar uma fábrica pronta. Após todas as análises cabíveis, as áreas de Recursos Humanos e Meio

Ambiente não recomendaram a aquisição, pois existia um grande passivo trabalhista e vários problemas relacionados com o cumprimento de normas ambientais. Posteriormente, no mesmo ano, uma equipe similar foi reunida para avaliar a possibilidade de construir uma Planta inteiramente nova. Após várias análises sobre as condições da cidade escolhida, em termos de infra-estrutura (escolas, hospitais, transporte e disponibilidade de mão-de-obra) a área de Recursos Humanos não recomendou que o projeto fosse adiante. A empresa decidiu não investir naquele país.

- 2- Por volta de 1982, quando o conceito de Qualidade Total passou a ser divulgado e difundido dentro das organizações brasileiras, a Presidência da Alcoa delegou à área de Recursos Humanos a responsabilidade de implementá-lo na divisão Brasil;
- 3- Participação efetiva no processo de implantação do ABS (Alcoa Business System) na América Latina.

Estes exemplos demonstram, de maneira genérica, a importância da área de Recursos Humanos nas decisões estratégicas da Alcoa. Visando aprofundar este aspecto, iremos analisar o processo de Administração Estratégica de Recursos Humanos utilizado na empresa.

8.2.1. PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RH

Foi possível identificar a existência de um processo bastante estruturado de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH) na Alcoa. O PERH, na realidade, está inserido no processo global de Planejamento Estratégico da Empresa, o qual está claramente descrito nas diretrizes básicas que formam o *Modelo de Gestão Alcoa*, conforme explicitado a seguir:

“O Processo de Planejamento Estratégico engloba a análise estratégica, o plano de longo prazo, as metas para os próximos cinco anos, e o plano operacional anual de cada negócio. O desdobramento do plano nos diversos níveis da organização faz com que as pessoas trabalhem com alto nível de comprometimento e com prioridades comuns, garantindo o atingimento das metas”.

Seguindo esta orientação o PERH deve prever a realização de uma análise estratégica, a elaboração de um Plano de longo prazo com metas para cinco anos, e um Plano Operacional para o período de um ano.

Há, como pode ser observado, dentro do *Modelo de Gestão Alcoa*, um tópico que trata exclusivamente do processo de gestão de Recursos Humanos. Foram definidas claramente cinco áreas de atuação estratégica para RH:

- Educação, Treinamento e Desenvolvimento de Funcionários;
 - Envolvimento de Funcionários;
 - Bem-estar e Satisfação de Funcionários;
 - Planejamento e Gestão de Recursos Humanos;
 - Desempenho, Recompensa e Reconhecimento.
-

As ações e iniciativas de Recursos Humanos devem ser desenvolvidas de modo a respeitar esta estrutura.

Em 1998 foi adotado o modelo atual de PERH, na divisão da América Latina. Naquele ano foram redefinidas a Missão e a estrutura funcional da área, bem como foi criada uma Visão para RH. Os objetivos deste trabalho foram os seguintes: reforçar o papel estratégico da área; integrar as suas atividades; e garantir seu posicionamento em todos os negócios do grupo.

A seguir é apresentada a Visão para a área de Recursos Humanos.

VISÃO

“Seremos referência de produtividade e qualidade dos recursos humanos e uma das empregadoras preferidas do mercado”

Segundo as informações obtidas, esta Visão foi elaborada a partir de conceitos e idéias que procuraram refletir os valores e princípios básicos da organização. O principal valor por trás desta visão é o papel desempenhado pelas pessoas: *“As pessoas são a chave do sucesso da Alcoa. Todo alcoaano terá oportunidade igual em um ambiente que estimule comunicação e envolvimento e ao mesmo tempo proporcione recompensa e reconhecimento por realizações individuais ou em equipe.”*

A missão da área de Recursos Humanos foi assim especificada:

MISSÃO

“Identificar e prover a organização da melhor tecnologia em gestão de RH, garantindo que seus processos adicionem valor ao negócio da companhia e reconhecendo as pessoas como diferencial competitivo”.

A fim de garantir e viabilizar a implementação da Visão e da Missão, foi desenvolvida uma estrutura específica, a qual se sobrepõe à estrutura oficial da empresa. Este modelo estrutural tem sido útil no balanceamento entre os aspectos estratégicos e operacionais da área. Um grande desafio para organizações como a Alcoa, com várias unidades e com grande dispersão geográfica, é garantir que as diretrizes estratégicas sejam integralmente implementadas. A solução adotada pela Alcoa, para a área de RH foi a criação de um comitê corporativo o qual foi denominado de *Equipe Líder de Recursos Humanos (ELRH)*. A utilização de “Equipes Líderes” é comum em várias áreas da Empresa e se tornou mais comum após a implantação do ABS. Em função das dimensões da empresa, foram instituídos três sub-comitês, ou *Equipes Líderes de RH*, uma para cada unidade de negócio da empresa – Produtos primários e químicos, Embalagens e Manufaturados. Na figura 8.2.1.1 é apresentada estrutura da Equipe Líder de RH no âmbito corporativo.

Figura 8.2.1.1: Estrutura Funcional da Área de RH

Fonte: Área de RH da Alcoa

Como pode ser observado, através da Figura 8.2.1.1, a Equipe Líder de RH no nível estratégico é formada pelo Diretor de RH, pelos Gerentes corporativos das áreas funcionais – Remuneração, Planejamento e Comunicação, Desenvolvimento Organizacional e Administração de Pessoal – e os Gerentes de Recursos Humanos das unidades de negócio da Empresa.

Na Figura 8.2.1.2 é possível observar que esta estrutura funcional da área de RH apresenta três níveis de atuação. No nível estratégico encontra-se a ELRH

corporativa, enquanto no nível tático posicionam-se as ELRH das Unidades de Negócio. No nível operacional atuam as áreas de RH locais.

Figura 8.2.1.2: Níveis de Atuação da Estrutura Funcional de RH

Fonte: Área de RH da Alcoa

A seguir são detalhados os papéis desempenhados pelas equipes em cada instância do modelo e de acordo com a estrutura funcional estabelecida:

ELRH (Equipe Líder de Recursos Humanos)

Atender de forma corporativa a missão de RH através da:

- Definição da estratégia e do direcionamento corporativo;
- Identificação e implementação de novas tecnologias;
- Promoção da sinergia entre divisões e unidades;
- Definição e cumprimento das políticas de RH da Empresa.

ELRH-BU's (Equipes Líderes de RH das Unidades de Negócios)

Garantir a ligação entre os aspectos operacionais e os estratégicos através do:

- Desdobramento das diretrizes da missão;
- Uso de recursos compartilhados para trabalhos específicos;
- Feedback e informações sobre estratégias de negócios para a ELRH;
- Promover a sinergia entre as localidades.

RH Local

- Implementar formas de controle nos três níveis (estratégico, operacional e tático);
- Buscar recursos compartilhados para trabalhos específicos.

“Center of Expertise”

- Suprir as unidades com tecnologia nas áreas de competência;
- Exercer função de consultoria e suporte aos processos de RH.

Existe uma Equipe Líder de RH em âmbito mundial. Mensalmente, através de vídeo-conferência, e duas vezes por ano pessoalmente, os representantes das áreas de RH da Alcoa de todo o mundo se reúnem para debater temas de interesse global sobre a gestão de Recursos Humanos. O Diretor de RH do Brasil recentemente participou de dois grupos específicos: um sobre a diversidade da força de trabalho (meta mundial da empresa) e outro sobre compensação. Pôde ser observado um grande intercâmbio entre as áreas de RH no mundo.

Mensalmente as Equipes Líderes de RH se reúnem para discutir os assuntos de interesse da área. Durante estas reuniões os assuntos são amplamente debatidos, sendo avaliadas as principais repercussões para cada localidade e unidade de negócio. Conforme mencionado nas entrevistas realizadas, o desenvolvimento de projetos de abrangência geral é realizado a partir da nomeação de pequenos grupos de especialistas nos assuntos em questão. Estes grupos são constituídos

por profissionais de localidades diferentes, os quais demonstrem domínio conceitual e prático sobre estes tópicos. O objetivo é aproveitar ao máximo as competências existentes e incentivar a sinergia interna da área como um todo. Estes grupos terão a responsabilidade de elaborar as propostas iniciais e apresentar para a ELRH corporativo. Após as contribuições de cada membro da Equipe corporativa os projetos são revistos até que uma proposta definitiva seja apresentada e aprovada. Segundo o Diretor de RH este processo, apesar de se estender em algumas circunstâncias, é fundamental para garantir o comprometimento de todos nas ações da área de RH.

Este processo também facilita as negociações e a aprovação dos assuntos de RH na Diretoria Executiva. Os Gerentes de RH, ao atuarem efetivamente como representantes de suas unidades de negócios, conforme visto no capítulo anterior, trazem para a discussão todas as variáveis específicas relacionadas com o contexto de suas unidades. Desta forma, durante as discussões na Diretoria Executiva, os principais pontos já foram analisados e os planos de ação já foram elaborados.

Baseando-se no Plano Operacional da Alcoa para o Brasil, em 1998 a Equipe Líder de RH definiu as Diretrizes Corporativas de RH para os cinco anos seguintes. As Diretrizes eram as seguintes:

- Buscar alternativas e soluções inovadoras para incrementar a produtividade da Empresa;
 - Aprimorar a capacitação organizacional da Empresa;
 - Criar e implementar sistemas que auxiliem a gerência na efetiva gestão das pessoas e proporcione aos funcionários transparência nas informações;
 - Desenvolver a capacitação da Equipe Líder de RH como forma de viabilizar a efetiva implementação das estratégias ligadas às pessoas;
-

Seguindo o modelo de desdobramento de diretrizes denominado de Diagrama “A 3”, implantado pelo ABS, foi elaborado um plano de ação e estabelecido um conjunto de indicadores de acompanhamento e controle.

O plano de ação estabelecia que nos 3 anos seguintes a área de RH deveria priorizar as seguintes iniciativas:

- Desenvolver e implementar um novo modelo de gestão de benefícios;
- Direcionar os esforços para garantir que todos os empregados envolvidos em tecnologia de processo tivessem, no mínimo, o segundo grau completo;
- Tornar-se padrão nacional na razão: N° de Funcionários de RH / N° de Funcionários da Empresa. O objetivo era alcançar 1/200;
- Desenhar e implementar processos e ferramentas que alavancassem a Capacidade Organizacional da Empresa em 20%;
- Criar, em conjunto com a Equipe Líder de Mercado, uma cultura interna que transformasse a Alcoa América Latina em uma Empresa reconhecidamente orientada para os clientes, em todos os segmentos de atuação.

Especificamente para o ano de 1998 a área de RH deveria perseguir os seguintes objetivos:

- Rever e incrementar o processo de comunicação para os empregados e gerência, via intranet;
 - Dar suporte à Equipe Líder do ABS nos processos de disseminação do conceito na Empresa e coordenar as respectivas ações de RH;
 - Implementar o processo de Gestão por Competência;
 - Identificar os indicadores de mensuração da “Capacidade Organizacional”, os quais serão utilizados no *Balanced Scorecard*;
-

- Rever e integrar os processos de Gestão de RH e implementar ferramentas informatizadas.

Ao tomarmos conhecimento das etapas cumpridas para a elaboração do plano operacional de RH para o ano de 2002, observamos que este processo de Planejamento Estratégico de RH já se encontrava bem consolidado dentro da empresa.

A fim de garantir o alinhamento entre o Planejamento Estratégico da empresa com o Planejamento de RH são cumpridas as seguintes etapas:

- Durante o mês de agosto de cada ano os responsáveis pelas Unidades de Negócios da empresa desenvolvem suas análises de mercado e elaboram as propostas de orçamento que serão apresentadas para a Direção da Empresa. Participam destas discussões os Gerentes de RH das unidades de negócio;
- Posteriormente estas informações são debatidas com a Diretoria Executiva da Empresa e são aprovados os planos operacionais de cada negócio. A área de RH participa destas discussões através de seu Diretor;
- Os planos operacionais aprovados irão compor o planejamento geral da Empresa na América Latina para o ano seguinte;
- O Planejamento de RH para os próximos anos e o Plano Operacional de RH para o ano seguinte são elaborados de acordo com as informações obtidas em todas as fases anteriores.

Como foi visto a Alcoa possui um processo consolidado de planejamento estratégico. Em decorrência deste planejamento geral são realizados os planejamentos funcionais, entre eles o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH).

O PERH na Alcoa tem por objetivo estabelecer as diretrizes e as tendências gerais da área para o médio e longo prazo. No entanto, o principal mecanismo para garantir os ajustes freqüentes das estratégias de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais, são as Equipes Líderes de RH, nos diversos níveis organizacionais, conforme anteriormente descrito.

As Equipes Líderes de RH (ELRH) possibilitaram a operacionalização do conceito de Administração Estratégica de RH na empresa. Ao agilizar as discussões sobre assuntos estratégicos relacionados com Recursos Humanos e apresentar propostas concretas de ação no curto prazo, as ELRH atendem os requisitos básicos propostos por Schuler e Walker (1990) para a adoção de uma abordagem estratégica de atuação da área de Recursos Humanos.

Conforme estudado na revisão da teoria, o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as estratégias de recursos humanos pode ser analisado dentro de uma dimensão que enfatiza o processo de direcionamento dos comportamentos individuais e coletivos para o atingimento dos objetivos estratégicos organizacionais. Dentro deste enfoque destacamos as contribuições dos seguintes autores:

- Fleury e Fleury (1995), destacam que deveriam ser explorados ao máximo as capacidades de adaptabilidade e criatividade das pessoas, a fim de se atingir os objetivos organizacionais;
 - Lawler (1998) argumenta que a obtenção de vantagens competitivas através das pessoas depende da forma como as empresas organizam seus processos, do envolvimento da força de trabalho nos negócios e do compartilhamento da liderança em todos os níveis;
-

- Oliveira Jr. (2001) e Terra (2001) argumentam que o conhecimento organizacional, presente nas mentes das pessoas, deve ser administrado como um ativo estratégico para a obtenção de vantagens competitivas.

Dentro desta dimensão de análise, a ênfase está voltada para o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e sua capacidade de gerar e manter as competências organizacionais necessárias.

Analizando a realidade da Alcoa, foi possível perceber que as pessoas desempenham um importante papel na implementação das estratégias de negócios. A implantação do ABS pode ser considerada como um bom exemplo desta característica da empresa, que na realidade se configura em um traço marcante de sua cultura. Toda a ênfase do ABS está fundamentada na ativa contribuição das pessoas, de acordo com um de seus três princípios. O sistema de gestão de Recursos Humanos, como visto no item anterior, desempenha um importante papel neste sentido.

Outra dimensão de análise do alinhamento estratégico dos Recursos Humanos, refere-se ao papel desempenhado pela própria área de RH na formulação das estratégias de organizacionais. Destacamos o posicionamento dos seguintes autores sobre o assunto:

Fleury & Fleury (op. cit.) salientam que as políticas de gestão de pessoal devem ser parte integrante das estratégias de negócios. Esta visão é marcada pelos seguintes aspectos:

- O desenvolvimento do empregado deve ser encarado como fundamental para a consecução das estratégias organizacionais;
-

- O trabalho desenvolvido em equipes deve crescer em importância e ser o meio preferido para a divisão de atividades;
- A gestão da cultura deve ser um processo contínuo.

Segundo Becker & Huselid (1999) três são os elementos essenciais para destacar o valor agregado representado pela área de Recursos Humanos:

- Uma estratégia de negócios que considere as pessoas como fonte de vantagem competitiva e uma cultura corporativa que suporte esta crença;
- Uma área de Recursos Humanos caracterizada pela excelência operacional, com o foco na prestação de serviços aos clientes, sejam eles indivíduos ou gerentes, ao menor custo possível;
- A existência de Gerentes de Recursos Humanos que consigam identificar e compreender as relações entre os desafios organizacionais e o capital intelectual e que tenham competência para adaptar ou alterar os sistemas de Gestão de Recursos Humanos e encontrar respostas adequadas para a superação destes desafios.

Ao analisar as argumentações destes autores, com relação ao posicionamento estratégico da área de Recursos Humanos, percebemos que uma premissa marcante é a consideração das pessoas como parte integrante das próprias estratégias de negócios. Ao analisar este aspecto na Alcoa, observamos, através das várias fontes consultadas, que há muitas referências sobre a inclusão dos Recursos Humanos como tópicos nas discussões estratégicas. Dentro do conjunto de valores e princípios da empresa, encontramos várias referências sobre a importância das pessoas no contexto organizacional.

Analisando as estratégias de RH para o ano de 2002, pode ser observado que há uma clara preocupação em alinhar as ações da área com os objetivos maiores da

organização. A própria constatação de que há deficiências no alinhamento entre a área de RH e algumas unidades de negócio, reflete a constante preocupação com este tópico.

Deve ser destacado o importante papel desempenhado pelo Diretor de Recursos Humanos e pelos Gerentes de RH das unidades de negócios no processo de inserção da área nos assuntos estratégicos da organização. Mensalmente nas reuniões das ELRH são revisados os resultados econômicos e financeiros da empresa e são destacados os tópicos relacionados com a gestão de Recursos Humanos. Há uma clara preocupação em buscar maximizar as contribuições das pessoas para os resultados da empresa.

Esta ênfase relacionada com as pessoas é uma característica geral da empresa em nível mundial. Anualmente, na apresentação dos resultados do primeiro trimestre, em uma reunião na sede da empresa nos Estados Unidos, o tópico principal é Recursos Humanos. A própria existência de uma Equipe Líder de RH em nível mundial é outro exemplo desta ênfase.

Em síntese, podemos afirmar que o processo de alinhamento entre as estratégias de Recursos Humanos e as Estratégias Organizacionais na Alcoa é desenvolvido a partir dos seguintes fatores:

- O processo de formulação do Planejamento Estratégico de RH de longo prazo e do Plano Operacional para o período de um ano;
 - Funcionamento das Equipes Líderes de RH;
 - Atuação dos executivos de Recursos Humanos como membros dos comitês estratégicos da organização.
-

8.3. AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RH NA ALCOA

Durante os primeiros contatos com a Alcoa, seu Diretor de Recursos Humanos, ao ser questionado sobre os métodos e instrumentos de mensuração dos resultados da área, forneceu a seguinte resposta:

“Isto nunca foi uma grande preocupação, pois dentro da cultura da empresa há uma forte crença de que são as pessoas que fazem diferença e de que investir na satisfação e qualificação das mesmas é importante para o negócio”.

Posteriormente, no entanto, este Diretor confirmou que aquela afirmação não correspondia inteiramente com a realidade atual, uma vez que, desde 1998, com a implantação do ABS, houve um grande movimento para mensurar todos os processos da empresa, inclusive Recursos Humanos.

Como visto anteriormente, em 1998 foi implementado o Plano Operacional de Recursos Humanos na Alcoa do Brasil. Durante a elaboração deste plano foram tomadas as seguintes decisões:

- Foram definidas a Missão e a Visão da área de Recursos Humanos;
- Foram estabelecidas as diretrizes corporativas relacionadas com RH;
- Foi definida a estrutura organizacional da área a partir do conceito de Equipe Líder;
- Foram definidos os planos de ação para cinco anos e para o ano de 1998;

A fim de acompanhar e controlar a realização das metas especificadas nos Planos de Ação acima mencionados, foi estabelecido um conjunto de indicadores que se constituiu no “Balanced Scorecard de RH”, conforme especificado internamente.

8.3.1. O BALANCED SCORECARD NA ALCOA

O conceito de Balanced Scorecard (BSC) foi introduzido na Alcoa em 1995, em função de uma determinação da matriz americana. Em 1998 através de um processo de *benchmarking* com o Citibank , foram aprofundados os conceitos relacionados com a hierarquia dos indicadores de resultados e suas relações causais.

Durante o ano de 1998 foram elaborados os mapas estratégicos de toda a organização. Diferentemente do modelo básico proposto por Kaplan e Norton (1996), o Balanced Scorecard na Alcoa apresenta cinco perspectivas. A quinta perspectiva enfoca os aspectos relacionados com Meio Ambiente, Saúde e Segurança, pois este é um tema de especial interesse na empresa. Foram definidos os principais indicadores de desempenho para cada perspectiva e foi desenvolvido um sistema para acompanhar a evolução dos mesmos.

No ano de 2000 o BSC foi incluído como componente do ABS, a fim de ser utilizado como instrumento de mensuração dos progressos obtidos com este modelo de gestão.

Para a operacionalização do Balanced Scorecard foi desenvolvido e implantado um sistema informatizado específico, o qual faz amplo uso da mais moderna tecnologia de tratamento de informações disponível na empresa. Este sistema está interligado com o banco de dados geral e permite acessar as informações (indicadores de desempenho) a partir de diversas dimensões analíticas e temporais. O conceito do Balanced Scorecard aliado à prática de elaboração dos planos operacionais, conforme divulgado pelo ABS, pretende atingir os seguintes objetivos:

- Padronizar conceitos;
- Auxiliar no acompanhamento dos resultados;
- Agilizar o processo de comunicação;
- Facilitar o registro e o controle de dados;
- Auxiliar no processo de análise
- Possibilitar o Feedback dinâmico;
- Manter histórico.

O sistema do Balanced Scorecard está disponível na Intranet da empresa, mas somente disponibiliza os dados relativos à abrangência de atuação de quem o consulta. Há um controle de acesso estabelecido por senhas de segurança. Uma das finalidades dos indicadores do Balanced Scorecard é a avaliação da performance das unidades de negócios e áreas funcionais, visando a concessão de bonificações para os executivos.

Como foi possível observar o Balanced Scorecard não se constitui em um efetivo instrumento de desenvolvimento, implementação e acompanhamento das estratégias como proposto por seus autores. O Balanced Scorecard é, na realidade, um instrumento do ABS, para a mensuração de resultados.

8.3.2. MENSURAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RH

Com relação ao Balanced Scorecard de RH, desenvolvido em 1998, observamos que foram especificadas cinco áreas de mensuração. Estas áreas representam as cinco categorias estratégicas de atuação da área de RH, conforme definido no *Modelo Alcoa de Gestão* no item relacionado com o *Desenvolvimento e Gestão de Recursos Humanos*. A seguir são apresentados os indicadores selecionados, classificados em função destas categorias:

Educação, Treinamento e Desenvolvimento de Funcionários:

- Homem/Hora/Treinamento;
- Investimento em treinamento por empregado;
- % de funcionários com 2º grau completo;
- % de funcionários com avaliação de desempenho ou 360º;
- % de cargos com “Job Profile” definidos;
- Nº de empregados com Plano de Ação.

Desempenho, Recompensa e Reconhecimento:

- % de cargos mensalistas com descrição atualizada;
- Nº de pessoas reconhecidas no ano;
- Posição na faixa dos empregados.

Envolvimento de Funcionários:

- % de participantes no PPS (Programa Participativo de Sugestões);
- % de idéias implantadas no PPS.

Planejamento, Avaliação e Gestão de RH:

- Turn Over;
-

- Custo total da mão-de-obra / Hora trabalhada;
- Custo total da mão-de-obra / faturamento;
- Absentéismo;
- Horas Extras;
- % Headcount x Budget

Bem Estar e Satisfação dos Funcionários:

- % de favorabilidade na Pesquisa de Opinião, nos seguintes itens:
 - Motivação
 - Liderança
 - Imagem da Empresa
 - Viva Vida (programa interno de qualidade de vida)

Entretanto, este conjunto de indicadores não chegou a ser implantado em sua plenitude, como base para a configuração do Balanced Scorecard de RH. O próprio objetivo de se estruturar um Balanced Scorecard para RH foi abandonado. Durante nossa pesquisa apuramos que cada unidade da empresa acompanha e reporta para o Departamento Corporativo de RH vários destes indicadores, mas sem uma padronização específica.

Para fins do Balanced Scorecard organizacional, os seguintes indicadores de Recursos Humanos são reportados mensalmente:

- ROI of Human Capital (Retorno dos Investimentos em Recursos Humanos). Este indicador é calculado de acordo com a metodologia definida por Fitz-enz (2000);
 - Índice Geral de Favorabilidade na Pesquisa de Opinião Anual;
 - Índice de Diversidade da Força de Trabalho;
 - Índice de Participação dos Custos com Pessoal no Faturamento Líquido;
-

- Quantidade de Erros no Processamento da Folha de Pagamento;
- Índice de Turnover;
- Índice de Absenteísmo;
- Índice de Substitutos por Posições Chaves;
- Índice de Posições Chaves com Sucessores;
- Índice de Empregados de Recursos Humanos sobre o Total de Empregados;
- Custo da área de Recursos Humanos por Processo Crítico.

Uma importante iniciativa da Alcoa, para demonstrar a sua preocupação com a valorização de seus Recursos Humanos, foi a publicação em 2000 do primeiro Balanço Social da Alcoa no Brasil. Através deste documento, disponibilizado no *site* da empresa no Brasil, é possível acompanhar a evolução de vários indicadores relacionados com o sistema de gestão de Recursos Humanos e com as iniciativas sociais da Empresa.

8.3.3. O ABS E A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE RH

O ABS, efetivamente, se configura como o principal instrumento para o direcionamento estratégico e para o acompanhamento dos resultados das unidades de negócio e da empresa. Isto é viabilizado através da aplicação do “Diagrama A3”. Esta ferramenta pode ser utilizada tanto para a resolução de problemas operacionais localizados, como para o estabelecimento de estratégias organizacionais. Para a elaboração do Diagrama A3, a seguinte seqüência deve ser seguida:

- a. Descrever os “requisitos do negócio”, ou seja, os objetivos a serem perseguidos;
 - b. Detalhar de maneira objetiva a situação atual;
-

- c. Especificar a situação alvo e as condições necessárias para que os “requisitos do negócio” sejam atingidos;
- d. Elaborar o Plano de Ação, incluindo os passos a serem seguidos para atingir a situação alvo;
- e. Selecionar os indicadores de desempenho, que irão mensurar a eficácia do Plano de Ação.

Anualmente a empresa desenvolve um Diagrama A3 corporativo, estabelecendo os principais objetivos a serem perseguidos. Posteriormente o Diagrama corporativo é desdobrado entre as áreas funcionais e as Unidades de negócios, os quais por sua vez são desdobrados por departamentos. Este processo de desdobramento pode chegar até às células de produção. Deste modo todas as pessoas na empresa passam a conhecer os objetivos da empresa, da unidade de negócios e de seus departamentos. Além de conhecer as metas, as pessoas também acompanham a evolução dos indicadores de desempenho, pois um dos aspectos marcantes do ABS é a ampla divulgação dos resultados.

Durante o processo de pesquisa na AFL e na área de Financial Shared Services tivemos a oportunidade de observar todos estes aspectos, bem como foi possível acompanhar a elaboração de Diagramas A3 específicos, para a resolução de problemas administrativos e operacionais. Pudemos assim constatar que este sistema está bem consolidado na empresa.

Pode-se citar que os principais méritos do Diagrama A3, de acordo com sua utilização na Alcoa, são os seguintes:

- Facilidade de entendimento e aplicação;
 - Envolvimento das pessoas no desdobramento das metas organizacionais;
 - Objetividade na definição de metas e Planos de Ação;
-

- Ênfase na utilização de mensuradores para acompanhar os progressos obtidos;
- Comprometimento para com as estratégias da organização.

Contudo, o grande mérito deste sistema é possibilitar o alinhamento entre os recursos humanos e as estratégias da empresa. O desdobramento das metas permite que as pessoas sejam envolvidas no processo de implementação das estratégias e contribuam com sugestões para obtenção de melhorias. De certa forma, este aspecto atende às recomendações de Wall & Wall (1996) para o constante ajuste entre o plano estratégico e as variáveis do ambiente interno e externo, visando maximização dos resultados.

Diagrama A3 do Departamento de Recursos Humanos

A seguir iremos apresentar e analisar o Diagrama A3 da área de Recursos Humanos para o ano de 2002. O documento disponibilizado para este pesquisador não era a versão definitiva, pois o processo de elaboração ainda estava em curso. Independentemente da precisão do documento, ele é capaz de ilustrar, com razoável nível de detalhes, a percepção da área de Recursos Humanos sobre as suas contribuições para a empresa, bem como apontar os indicadores selecionados para acompanhar a evolução dos resultados.

1- Requisitos do Negócio:

- Manter a Alcoa da América Latina como um padrão, com pessoas comprometidas com os valores da Empresa, assegurando um ambiente de trabalho harmônico e minimizando os conflitos internos e externos;
 - Contar com pessoas preocupadas com a satisfação dos clientes, socialmente responsáveis e comprometidas com os conceitos do ABS;
-

- Contribuir com a excelência em manufatura.

2- Situação Atual:

- Departamento de RH não está totalmente alinhado com os requisitos do negócio.

Observação: Ao ser questionado sobre este aspecto, o Diretor de RH mencionou que em algumas Unidades de Negócio da empresa, este alinhamento não está ocorrendo nos padrões esperados. Assim, do ponto de vista estratégico, é necessário reforçar este aspecto.

3- Situação Alvo:

1. Enfatizar os processos de RH que gerem maior valor agregado para os negócios, especialmente no ABS, Consultoria de Performance, Processos de Mudanças e Assessoria para Supervisores e Gerentes;
2. Integrar e informatizar todos os processos de RH;
3. Manter o índice de Turnover em no máximo 10% ao ano;
4. Implementar o LEAD para todos os empregados menselistas;
5. Reduzir o quadro de pessoal em RH e custos com os processos administrativos;
6. Implementar o processo de avaliação e de feedback para empregados horistas;
7. Melhorar o processo de comunicação entre a área de RH e as Plantas;
8. Informatizar o processo de treinamento operacional;
9. Implementar o Balanced Scorecard.

4- Plano de Ação:

1. Implementar o sistema integrado de gestão de pessoal;
 2. Aprimorar o processo de entrevistas de desligamento;
 3. Monitorar a implementação do LEAD;
-

4. Alinhar o processo de treinamento com as estratégias de negócios;
5. Mensurar e controlar a eficiência, qualidade e custos dos processos de RH;
6. Consolidar a cultura da auto-avaliação.

5- Indicadores de Desempenho:

- Índice de Turnover;
- Evolução dos custos dos processos de RH;
- % de empregados com avaliação de desempenho, feedback e plano de ação;
- % de implementação do LEAD;
- Índice de satisfação dos clientes internos com os serviços da área de RH;
- Índice de favorabilidade na pesquisa de opinião nos seguintes itens: Liderança, Ambiente de Trabalho, ABS e Serviços de RH;
- Índice de diversidade da Força de Trabalho (Inclusão de Minorias);
- Nº de Projetos e Sugestões Implementadas;
- % de entrevistas de desligamento realizadas;
- % de erros na Folha de Pagamento.

Quando analisamos o Diagrama A3 acima, percebemos que o instrumento é eficiente para promover o direcionamento e a integração da área de Recursos Humanos, mas exclusivamente no seu âmbito interno. Ele cumpre o papel de divulgar e estabelecer os objetivos e as metas departamentais para todos os funcionários da área de Recursos Humanos. O Diagrama A3 serve como um guia interno da área de RH e faz parte das pautas das reuniões mensais da Equipe Líder de RH.

Entretanto este instrumento é superficial para possibilitar o alinhamento das estratégias de RH com as estratégias da organização, bem como para mensurar a eficácia do sistema de gestão de Recursos Humanos. Efetivamente devemos

reconhecer que estes não são os objetivos do Diagrama A3, conforme estabelecido pela Alcoa.

Tanto os indicadores especificados no Diagrama A3 de RH, como aqueles que compõem o Balanced Scorecard atual da Alcoa, conforme mencionado acima, não são considerados em seu conjunto para mensurar as contribuições da área de RH. Os indicadores são analisados individualmente, a partir das séries históricas, ou de comparações internas com outras Divisões da Alcoa no mundo. As decisões, a partir dos resultados destes indicadores são pontuais. Por exemplo, para 2002, especial atenção foi dada para o indicador de Turnover. Durante o ano de 2001 este índice foi de 13,6%, considerado alto para os padrões da empresa, e a meta para 2002 é de no máximo 10%. Várias ações foram estabelecidas para a consecução deste objetivo, dentre elas a reformulação no processo de entrevistas de desligamento e a inclusão deste indicador no Bônus dos Gerentes.

A escolha dos indicadores e a forma como os mesmos são avaliados demonstram que a ênfase do processo de mensuração da área de RH concentra-se na avaliação da eficiência das suas áreas funcionais ou programas (Ulrich 2000). Os indicadores são os tradicionalmente utilizados por muitas das organizações.

Entretanto, em 1998, quando a empresa resolveu elaborar seu Balanced Scorecard para RH, conforme visto anteriormente, foi estabelecido um objetivo bastante provocativo:

- *Desenhar e implementar processos e ferramentas que alavanquem a Capacidade Organizacional da Empresa em 20%;*

Na seqüência do plano constava a seguinte meta:

- *Identificar os indicadores de mensuração da “Capacidade Organizacional”, os quais serão utilizados no Balanced Scorecard;*
-

Como vimos o Balanced Scorecard não chegou a ser implantado e o desenvolvimento deste interessante indicador não aconteceu. Esta dificuldade em desenvolver indicadores para mensurar a competência dos colaboradores e o alinhamento organizacional foi apontada por Kaplan & Norton (1996) como um ponto fraco comum em muitas organizações. Segundo os autores esta é uma demonstração de que as organizações não estão relacionando seus objetivos estratégicos com as atividades de qualificação dos empregados, o alinhamento entre as diversas áreas da empresa e o suprimento de informações. Efetivamente isto não representa, na totalidade, a realidade da Alcoa. Durante o processo de pesquisa, foi possível apurar que a empresa possui uma firme determinação em desenvolver e utilizar seu potencial humano. Há uma clara preocupação da cúpula em inserir os aspectos relacionados com Recursos Humanos na agenda estratégica da organização. Em várias oportunidades tivemos a chance de ouvir a seguinte afirmação: “Faz parte da cultura da Alcoa a valorização das pessoas”.

De certo modo estas constatações explicam a afirmação feita pelo Diretor de Recursos Humanos no início deste capítulo: *“(a mensuração) nunca foi uma grande preocupação, pois dentro da cultura da empresa há uma forte crença de que são as pessoas que fazem diferença e de que investir na satisfação e qualificação das mesmas é importante para o negócio”*.

Há, no entanto, uma firme disposição da empresa em utilizar o Balanced Scorecard de maneira mais efetiva. Foi estabelecida como meta geral da Alcoa para 2002, a reimplantação do Balanced Scorecard. A opinião do Gerente de Planejamento Estratégico é de que o ABS é um poderoso modelo de gestão, o qual tem trazido significativos ganhos para organização, mas o BSC é a ferramenta que permitirá acompanhar os progressos obtidos em todas as perspectivas do negócio. No mapa estratégico apresentado para este

pesquisador o ABS está acertadamente incluído como item da “Perspectiva Interna”, a qual trata de todos os processos críticos da empresa.

Durante a revisão bibliográfica empreendida, foi dado especial destaque ao Balanced Scorecard (BSC), em função de seu grande potencial para promover o alinhamento entre o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e as Estratégias Organizacionais. O BSC possibilita a identificação dos capacitores que irão influenciar o desenvolvimento das competências humanas necessárias, para que as organizações atinjam seus objetivos estratégicos e sustentem vantagens competitivas (Kaplan & Norton, *ibid*).

É nossa opinião que a integração entre o Alcoa Business System, como método de melhoria de processos e o Balanced Scorecard, como modelo para a mensuração do alinhamento estratégico, será bastante positiva para a manutenção de suas vantagens competitivas.

Para a área de Recursos Humanos, particularmente, o Balanced Scorecard pode converter-se em importante instrumento de alinhamento estratégico e poderia solucionar o seguinte problema apontado no Diagrama A3 desenvolvido para 2002: *“O departamento de RH não está totalmente alinhado com as estratégias da empresa”*. Conforme estudado na revisão da literatura, o modelo do BSC direciona o processo de tomada de decisões estratégicas, visando interligar as iniciativas das diversas áreas com os objetivos maiores da organização.

9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao pretender analisar o processo de alinhamento entre estratégias organizacionais e de Recursos Humanos, neste estudo, utilizamos basicamente evidências coletadas dos documentos obtidos e das entrevistas e observações realizadas. Sabemos que este alinhamento ocorre em função de uma decisão estratégica da cúpula da empresa, em incluir os tópicos de Recursos Humanos nas agendas de discussões, bem como de levar em conta as opiniões dos executivos da área de RH no processo geral de formulação estratégica da organização. A fim de depreender as motivações subjacentes da cúpula e constatar a dinâmica do processo decisório, dependeríamos da utilização de outros métodos de pesquisa, como por exemplo a observação participante. Entretanto esta possibilidade foi descartada logo no início do processo de pesquisa.

A fim de tentar superar esta limitação procuramos concentrar atenção no processo de entrevistas, retornando aos entrevistados sempre que houvesse dúvidas, ou que novas questões surgissem da análise das evidências.

O método do estudo de caso é extremamente relevante para o avanço do conhecimento, principalmente no campo da Administração, pois permite, dentre outros objetivos, validar a teoria existente diretamente em uma situação da realidade. Todavia, tomado isoladamente, o estudo de caso deve restringir a abrangência de suas descobertas unicamente ao objeto pesquisado.

Compreender a importância do alinhamento estratégico das ações de Recursos Humanos é importante para avaliar a eficácia da área e planejar mudanças de posicionamento. Todavia, as descobertas neste estudo são específicas e de

caráter exploratório, devendo ser aplicadas somente à organização pesquisada, não sendo passíveis de generalizações.

10. CONCLUSÕES

O propósito básico deste estudo foi lançar luzes nos debates a respeito do papel a ser desempenhado pela Administração de Recursos Humanos nas organizações, face aos desafios do ambiente competitivo contemporâneo.

A revisão da literatura, durante a primeira parte do trabalho, permitiu inferir que a adequada gestão do capital intelectual – aspecto considerado crítico para a obtenção de vantagens competitivas – depende da eficácia das políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos e da forma como estas se alinham com as estratégias do negócio. Adicionalmente foi estudada a emergência de modelos explicativos e diretivos que tem por finalidade a promoção deste alinhamento e ao mesmo tempo a mensuração dos resultados estratégicos. Dentre estes modelos foi destacado o Balanced Scorecard.

A partir deste referencial teórico decidimos aprofundar nossa compreensão destes temas, buscando resposta para a seguinte pergunta fundamental: *Como se desenvolve e é acompanhado o processo de integração entre o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e as estratégias organizacionais para a obtenção de vantagens competitivas?*

Para responder esta indagação optamos por realizar uma pesquisa através do método do estudo de caso. Ao decidir pela utilização desta linha metodológica estávamos conscientes das limitações do método para a realização de inferências teóricas e generalizações sobre a abrangência das descobertas. Contudo, ao adotar uma abordagem exploratória e descritiva, através do método do caso, para a condução da pesquisa de campo, procuramos apreender as várias dimensões

subjacentes ao processo de inserção dos temas relacionados com a gestão dos Recursos Humanos na agenda de discussões estratégicas, em um contexto real de uma organização específica.

O objeto de estudo foi uma representativa organização do cenário econômico brasileiro, a qual foi selecionada por possuir os elementos e as condições necessárias para a realização da pesquisa. Esta organização foi a Alcoa Alumínio S. A.

A Alcoa proporcionou extenso e rico material para análise. Em função do porte da organização e dos muitos atores envolvidos nos processos relacionados com a gestão de Recursos Humanos, corremos o risco de não ter conseguido analisar todas as dimensões relacionadas com o tema pesquisado. Para evitar que fôssemos tragados pela grande quantidade de informações, e considerando os recursos disponíveis para a realização da pesquisa, optamos por concentrar nossa atenção na atuação da área de Recursos Humanos e o seu envolvimento com a implantação do Alcoa Business System (ABS) no Brasil.

A possibilidade de acompanhar, ainda que parcialmente, a implantação do ABS na Alcoa foi uma experiência bastante enriquecedora e permitiu avançar no entendimento do importante papel desempenhado pela área de Recursos Humanos na empresa. O ABS, como foi detalhadamente descrito em capítulo anterior, tem promovido uma profunda revisão dos processos operacionais, administrativos e comerciais e a conseqüente mudança na forma de atuação das pessoas. A área de Recursos Humanos tem participado ativamente e proporcionado contribuições importantes para este processo de mudança.

Contudo, deve ser ressaltado, que, mesmo com o alto grau de envolvimento da área de RH neste processo, foi possível observar que as práticas e políticas de

gestão de pessoal foram sendo adaptadas e reformuladas somente após a implantação do ABS. Esta tendência reforça a opinião de vários autores que advogam que a área de RH, em muitas situações, é mais reativa do que pró-ativa nas demandas do ambiente. Foi possível perceber, no entanto, que esta é uma das preocupações da diretoria de RH na empresa.

Como foi visto na análise do Sistema de Gestão de Recursos Humanos, a Alcoa coloca grande ênfase no subsistema relacionado com o Desenvolvimento e o Planejamento de Recursos Humanos. De fato este subsistema transformou-se no catalisador dos demais subsistemas da área, principalmente a partir do processo integrado de gestão de competências em implantação. Há grande preocupação com a geração de conhecimento dentro da empresa.

Outro aspecto que reforça a importância do papel da Administração de Recursos Humanos na Alcoa é a participação ativa de seu Diretor na cúpula da Empresa. De acordo com as informações obtidas esta é uma característica presente em todas as unidades da Alcoa no mundo. Esta participação tem garantido um grande envolvimento nos assuntos estratégicos relacionados com a gestão de Recursos Humanos na empresa. O desenho estrutural da área, com a descentralização administrativa, confere aos Gerentes de Recursos Humanos, localizados nas divisões da empresa, um papel fundamental nas decisões específicas relacionadas com as unidades de negócio. A integração das atividades da área e a consolidação dos conceitos a serem aplicados foram garantidas através da instalação de um comitê estratégico de RH, denominado de Equipe Líder de RH (ELRH). A ELRH tem contribuído decisivamente para o desenvolvimento e a implementação das estratégias de RH. Da mesma forma ela contribui com subsídios importantes para o processo de formulação das estratégias organizacionais envolvendo as pessoas.

Como destacado anteriormente no delineamento da pesquisa, um dos aspectos que gostaríamos de observar durante a realização desta pesquisa era a aplicação do Balanced Scorecard (BSC) e o seu papel nos processos relacionados com o alinhamento estratégico, comunicação e mensuração de resultados. Estávamos interessados principalmente na análise da contribuição deste modelo para a integração do sistema de gestão de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais. Como foi observado e comentado no capítulo anterior, o BSC tem tido aplicação limitada na Alcoa. Na realidade o BSC está sob o guarda-chuva do ABS e tem funcionado principalmente como instrumento para mensuração dos progressos deste sistema.

Ao buscar evidências adicionais sobre mensuradores específicos dos resultados da gestão de Recursos Humanos, uma vez que o BSC apresentou-se insuficiente para este fim, observamos que esta não tem sido uma efetiva preocupação da empresa. Conforme salientado pelo Diretor de Recursos Humanos, *“os bons resultados da empresa são suficientes para comprovar a eficiência das ações da área, além do que há uma forte crença de que investir nas pessoas é bom para os negócios”*.

Esta afirmação do Diretor de RH foi decisiva para o direcionamento do processo de análise das evidências do caso, com vistas a buscar respostas satisfatórias para a questão principal que motivou a realização deste estudo.

Ao revisar as evidências coletadas sob este enfoque, ficou claro que um aspecto decisivo, para explicar o papel da área de Recursos Humanos no contexto organizacional, é o forte traço cultural da Alcoa em valorizar as pessoas e as suas contribuições para os negócios. Este marcante traço da cultura organizacional é observável nos depoimentos das pessoas, nos documentos da empresa e nas manifestações públicas dos executivos. Efetivamente a análise da cultura da

empresa neste contexto não foi um objetivo premeditado do estudo e não mereceu atenção especial durante o processo de coleta de evidências.

Entretanto, a partir de uma análise mais detalhada do material coletado, é possível inferir que há na Alcoa um processo circular no qual a cultura de valorização das pessoas reforça a necessidade de que os Recursos Humanos sejam continuamente desenvolvidos, avaliados e reconhecidos; isto obriga que a área de Recursos Humanos desenvolva estratégias para atender estas demandas e estas estratégias acabam fechando o círculo, na medida que reforçam este traço cultural da empresa.

Assim, deve ser ressaltado que, subjacente aos aspectos relacionados com a eficiência dos sistemas de gestão de Recursos Humanos e com a participação da área nos assuntos estratégicos da Alcoa, encontram-se variáveis culturais importantes para o entendimento do alinhamento do processo de gestão de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais.

A partir das considerações anteriores vamos finalmente tentar responder a questão básica formulada para este estudo. A fim de facilitar este processo desenvolvemos um modelo explicativo, o qual é apresentado na Figura 10.1.

Cabe ressaltar, para que não restem dúvidas, que este modelo foi construído com o intuito de buscar explicações para o caso analisado, não se prestando a generalizações.

Figura 10.1: Integração do Sistema de Gestão de RH com as Estratégias Organizacionais na Alcoa

Com a relação à utilização de modelos, Albuquerque (1999) afirma que os mesmos “são abstrações da realidade que permitem identificar as características distintivas do fenômeno estudado, embora sob riscos de generalização excessiva ou de simplificação e reducionismo. Entretanto, é abordagem extremamente valiosa nos casos de temas abrangentes e complexos”.

O modelo adota o processo circular de retro-alimentação. Das estratégias organizacionais derivam as estratégias de Recursos Humanos. Foram definidas cinco áreas de atuação estratégica para RH na Alcoa, conforme visto em capítulos anteriores. Estas áreas são as seguintes:

- Educação, Treinamento e Desenvolvimento de Funcionários;
- Envolvimento de Funcionários;
- Bem-estar e Satisfação de Funcionários;
- Planejamento e Gestão de Recursos Humanos;
- Desempenho, Recompensa e Reconhecimento.

A operacionalização destas estratégias é realizada através do Sistema de Gestão de Recursos Humanos existente. Dentro deste sistema encontram-se a estrutura da área de Recursos Humanos, bem como seu conjunto de práticas e políticas. Como foi visto anteriormente, o desenho organizacional da área de Recursos Humanos na Alcoa tem desempenhado um papel importante no desenvolvimento da sua integração estratégica. O modelo apresentado destaca o verdadeiro papel estratégico desempenhado pelo Sistema de Gestão de RH, o qual influencia e é influenciado pelas estratégias da empresa. Neste sentido observa-se a aplicação dos princípios da Administração Estratégica de Recursos Humanos, comentados na revisão da bibliografia.

Do ponto de vista dos subsistemas de Recursos Humanos foi destacada a grande ênfase colocada nas práticas e políticas de Planejamento e Desenvolvimento. Esta ênfase não se configura em algo extemporâneo, mas sim em prática consistente na história da empresa nos últimos 15 anos. Deve-se destacar que há um relativo equilíbrio interno dos subsistemas de Recursos Humanos. O subsistema de Remuneração poderia contribuir mais eficazmente para o

fortalecimento de todo o Sistema. Nota-se contudo, uma postura mais conservadora com relação à adoção de práticas mais inovadoras nesta área.

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Alcoa tem dado grande ênfase aos processos de identificação das competências necessárias para o negócio, e de avaliação das competências disponíveis, objetivando a formulação de planos para eliminar os *gaps* existentes. Todo este processo tem por objetivo a maximização do capital intelectual da empresa.

A grande maioria dos executivos ocupando posições na Gerência e Direção da Alcoa foi formada internamente, através do programa de formação de Estagiários e Trainees. Há vários executivos brasileiros ocupando posições de destaque em unidades da Alcoa fora do Brasil. O grande exemplo é Alan Belda, marroquino naturalizado brasileiro, que iniciou na empresa como analista na área financeira e que atualmente ocupa a Presidência mundial Alcoa. Estes executivos são os principais responsáveis pela qualidade do processo de formulação das estratégias organizacionais. São eles os responsáveis pela percepção dos sinais emitidos pelo ambiente externo e pela tradução destes sinais em ameaças e oportunidades para a empresa.

Foi analisada anteriormente a grande influência da cultura da empresa na valorização das pessoas e de suas contribuições para os negócios. O modelo destaca a influência do Sistema de Gestão de Recursos Humanos na cultura da Alcoa e vice-versa. Outras variáveis do contexto interno, além da cultura, exercem influência no processo de formulação de estratégias, tais como os padrões tecnológicos, os aspectos relacionados com o poder, os sistemas de informações e comunicação, entre outros. O nosso objetivo foi destacar a importância da variável cultural no processo de integração entre as estratégias de RH e as estratégias organizacionais da Alcoa.

Sintetizando, podemos afirmar que a integração entre as estratégias organizacionais e o sistema de gestão de Recursos Humanos é uma consequência do próprio processo de formulação estratégica; e que o acompanhamento da eficácia desta integração é realizado de forma indireta, ou seja, a partir dos próprios resultados organizacionais. Todo este processo está fortemente influenciado pelos aspectos culturais vigentes.

Ressaltamos que esta é uma solução válida somente para o caso em questão, não podendo ser estendida para outros contextos.

11. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Uma das características da metodologia do estudo de caso é o surgimento de insights, os quais levam a novos questionamentos e à indicação para a realização de pesquisas e estudos adicionais. Ao concluir este estudo fomos tomados por inúmeras indagações e percebemos que o tema comporta várias outras abordagens. Com vistas a aprofundar o entendimento sobre a integração estratégica da Administração de Recursos Humanos, sugerimos algumas possibilidades de estudos complementares:

- Conforme observado, a cultura interna da Alcoa exerce grande influência nos padrões de gestão de Recursos Humanos utilizados. A realização de um estudo específico sobre a cultura organizacional da empresa seria uma opção interessante, para compreender os mecanismos pelos quais a área de Recursos Humanos influencia e é influenciada pelos traços culturais vigentes;
 - A partir do modelo proposto na Figura 10.1, desenvolver pesquisas buscando comprová-lo e testá-lo dentro da própria Alcoa e de outras organizações. A realização de novos estudos, a partir de outras abordagens metodológicas, poderão complementar o modelo e oferecer um avanço na teoria;
 - Desenvolver pesquisas em organizações que utilizam efetivamente o Balanced Scorecard, objetivando identificar o impacto deste modelo de mensuração no desenho do Sistema de Gestão de Recursos Humanos e nos resultados obtidos;
 - Um aspecto não totalmente esclarecido com o presente estudo foi a mensuração da efetividade dos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos.
-

Durante o estudo do caso foi constatado que este não tem sido um tema considerado relevante. Todavia, várias organizações, inclusive a própria Alcoa, têm demonstrado interesse em buscar alternativas para avaliar os resultados do sistema e da área de Recursos Humanos. Fora do Brasil, principalmente nos Estados Unidos, vários estudos têm sido conduzidos buscando relacionar as práticas de gestão de Recursos Humanos com os resultados organizacionais. Em nossa pesquisa bibliográfica percebemos a escassez de trabalhos nesta área no Brasil. Acreditamos que esta linha de pesquisa constitui-se em campo profícuo para o desenvolvimento de estudos, visando aumentar a compreensão sobre os vetores responsáveis pela maximização da capacitação organizacional.

BIBLIOGRAFIA

ALBUQUERQUE, L. G. – “O Papel Estratégico de Recursos Humanos” – Tese de Livre Docência – FEA/USP - 1987;

_____ – “Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade” *in*:
Vieira, M. M. F. & Oliveira, L. M. B. – “Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas” – Ed. Atlas – São Paulo – 1999;

ALBUQUERQUE, L. G. e FISCHER, A. L. – “Relatório da Pesquisa Tendências de Mudanças na Gestão de Pessoas das Empresas Brasileiras: Delphi RECURSOS HUMANOS-2010” – PROGEP/USP – São Paulo – 2001;

ALVARES, K. M. – “The Business of Human Resources” – Human Resource Management – Vol. 36 – Number 1 – Spring 1997;

ANSOFF, H. I. – “A Nova Estratégia Empresarial” – Ed. Atlas – São Paulo – 1990;

ANSOFF, H. I. & McDONNELI, E. J. – “Implantando a Administração Estratégica” – Ed. Atlas – São Paulo – 1993;

AQUINO, P. A. _ “Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução” – Ed. Atlas – São Paulo – 1988;

ARNDT, M. – “Alcoa Wants of These, and One of Those...” – Business Week – New York – September 2000;

BARDIN, Laurende - Análise de Conteúdo. Lisboa. Edições 70. 1970;

- BARTUNEK, J. M. et alli – “Toward Innovation and Diversity in Management Research Methods” – Academy of Management Journal – Mississipe State – December, 1993;
- BECKER, B. E. et alli – “HR as a Source of Shareholders Value: Research and Recommendations” – Human Resource Management – Vol. 36 – Number 1 – Spring 1997;
- BECKER, B. E. & HUSELID, M. A. – “Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms” - – Human Resource Management – Vol. 38 – Number 4 – Winter 1999;
- BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. – “Gestão de Pessoas com Scorecard: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance” – Ed. Campus – 2001;
- BUTLER, J. E. – “Human Resources Management as a Driving Force in Business Strategy” – Journal of General Management, Vol. 13, No. 4, Summer 1988;
- CAMPOMAR, M. C. – “Do Estudo de Caso em Pesquisas Para Dissertações e Teses em Administração” – Apostila – FEA/USP – 1991;
- CHANG, R. Y., Morgan, M. W. – “Perfomance Scorecards: Measuring the Right Things in the Real World” – Jossey-Bass – 2000;
-

CHIAVENATO, I. – “Teoria Geral da Administração” – McGraw-Hill – Terceira Edição – São Paulo – 1987;

_____ - “Como Transformar RH de Centro de Despesas em um Centro de Lucro” – Makron Books – São Paulo – 1996;

CINQUINI, M. A. G., Lopes, M. F. S. & Fernandes, R. A. – “Efetividade dos Investimentos em Pessoas no Resultado dos Negócios” – Trabalho de conclusão de curso do MBA RECURSOS HUMANOS – FEA/USP – Agosto 2001;

COLLINS, J. C., Porras, J. I. – “Feitas para Durar: Práticas Bem-Sucedidas de Empresas Visionárias” – Ed. Rocco – 1995;

CORTADA, J. W. – “Rise of The Knowledge Worker” - Butterworth-Heinemann – 1998;

DRUCKER, P. – “A Sociedade do Futuro” – Estudo original publicado na Revista The Economist e publicado no Brasil como suplemento do jornal Valor Econômico de 06 de novembro de 2001;

DUTRA, J. S. – “Gestão de Pessoas com Base em Competências”- in: Dutra, J. S. – Gestão de Pessoas por Competências – Ed. Gente – São Paulo – 2001;

DZINKOWSKI, R. – “The Measurement and Management of Intellectual Capital: Na Introduction” – Management Accounting, Vol. 78, No. 2 – London – Feb – 2000;

EDVINSSON, L., Malone, M. S. – “Capital Intelectual: Descobrindo o Valor Real ...”- Makron Books – 1998;

EISENHARDT, K. M. – “Building Theories From Case Study Research” – Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4 – 1989;

EPSTEIN, G. – “Alcoa’s Angel” – Barron’s, Chicopee – March 2001;

FISCHER, A. L. – “A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares” – Tese apresentada à FEA/USP – 1998;

FITZ-ENZ, J. – “The 8 Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets” – AMACOM – 1997;

_____ – “How to Measure Human Resources Management” – McGraw-Hill – 1995;

_____ – “ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance” – AMACOM – 2000;

FLEURY, A & FLEURY, M. T. L. – “Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão, Coréia e Brasil” – Ed. Atlas – São Paulo –1995;

FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA Jr, M. M. & CHILD, J. – “Compartilhando Conhecimento em Negócios Internacionais: Um Estudo de Caso na Indústria de Propaganda” in: Fleury, M. T. L. & Oliveira Jr, M. M. – Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências – Ed. Atlas – São Paulo – 2001;

FOMBRUN, C. J. et alli – “Strategic Human Resource Management” – John Wiley & Sons – 1984;

GALBRAITH, J. R., LAWLER III, E. E. & Associados – “Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações” – Makron Books – São Paulo –1995;

GODOY, A. S. – “Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades” – RAE/FGV – Vol. 35, No. 2 – Mar/Abr 1995a;

_____ – “Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais” – RAE/FGV – Vol. 35, No. 3 – Mai/Jun 1995b;

_____ – “A Pesquisa Qualitativa e Sua Utilização em Administração de Empresas” – RAE/FGV – Vol. 35, No. 4 – Jul/Ago -- 1995c;

GOODE, W. & Hatt, P. K. – “Métodos em Pesquisas Sociais” – Cia das Letras – São Paulo – 1979;

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. – “Competindo pelo Futuro” – Campus – Rio de Janeiro – 1995;

HANASHIRO, D. M. M. – “Contribuição do Estudo de Cultura Organizacional Para uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos” – Tese apresentada à FEA/USP – 1995;

IMAI, Masaaki – “Kaizen: A Estratégia para o Sucesso Competitivo” – 5ª Edição – IMAM – 1994;

ISAAC, S. & MICHAEL, W. B. – “Handbook In Research and Evaluation” – Robert R. Knapp Publisher - Los Angeles – 1971;

JOIA, A. L. – “Medindo o Capital Intelectual” – RAE/FGV, Vol. 41, No. 2, Abr/Jun – 2001;

KAPLAN, R., NORTON, D. – “The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action” – HBS Press – Boston – 1996;

_____ – “The Strategy-Focused Organization” – HBS Press – 2000;

KERLINGER, F. N. – “Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: Um Tratamento Conceitual” – EPU/EDUSP – São Paulo – 1980;

KLEIN, A. D. – “The Strategic Management of Intellectual Capital” – Butterworth-Heinemann – 1998;

KOLESAR, P. J. – “Vision, Values, Milestones: Paul O’Neill Starts Total Quality at Alcoa” – California Management Review – Berkeley – Springer 1993;

LAWLER III, E. E. – “Estratégia Versus Funcionário” – Revista Management, No. 10 – Set/Out -1998;

_____ – “Rewarding Excellence” - Jossey-Bass – 2000;

LEBLANC, P. V., Rich, J. T. & Mulvey, P. W. – “Improving the Return on Human Capital: New Metrics”- Compensation and Benefits Review, Vol. 32, No. 1 – Saranac Lake – Jan/Feb –2000;

LEDFORD, Jr. G. E., et alli – “The Phenomenon of Large-Scale Organizational Change” – Makron Books – 1991;

LEVERING, R. – “A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good” – Random House – 1988;

McKEE, K. R. – “The Human Resource Profession: Insurrection or Resurrection?” - Human Resource Management – Vol. 36 – Number 1 – Spring 1997;

MAXIMIANO, A. C. A. – “Administração de Projetos na Indústria Brasileira de Informática” – Tese – FEA/USP – São Paulo – 1987;

MINTZBERG, H. – “Criando Organizações Eficazes” – Ed. Atlas – São Paulo – 1995;

MINTZBERG H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. – “Safari de Estratégia” – Bookman – Porto Alegre – 2000;

MOHRMAN Jr., A. M. & LAWLER III, E. E. – “Administração de Recursos Humanos: Construindo uma Parceria Estratégica”- in: Galbraith, J. R., Lawler III, E. E. & Associados - Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações – Makron Books – São Paulo –1995;

_____ - “Transforming The Human Resource Function” – Human Resource Management – Vol. 36 – Number 1 – Spring 1997;

NEEF, D. – “The Knowledge Economy” - Butterworth-Heinemann – 1998;

- NEEF, D., SIESFELD, G. A., CEFOLA, J. – “The Economic Impact of Knowledge” - Butterworth-Heinemann – 1998;
- OHNO, Taiichi – “O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala” – Bookman – Porto Alegre – 1997;
- OLIVA, E. C. – “As Mudanças na Atuação da Área de Recursos Humanos em Empresas Privadas” – Tese de Doutorado – FEA/USP – 1999;
- OLIVEIRA Jr. M. M. – “Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa” – in: in: Fleury, M. T. L. & Oliveira Jr, M. M. – Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências – Ed. Atlas – São Paulo – 2001;
- PATERNOSTRO Neto, F., CILO, R. A. A., SEACERO, F. C., MORELI, E. L. G. & COUTO, M. F. – Mensurando Recursos Humanos: Desempenho da Área Demonstrando o seu Valor” – Trabalho de término de curso MBA RECURSOS HUMANOS - FEA/USP – Abril 2001;
- PETTIGREW, A. M. – “Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice” in Lawler et alli - Doing Research That is Useful for Theory and Practice – Jossey-Bass Inc. Publ. – California – 1985;
- PORTER, M. E. – “Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando Um Desempenho Superior” – Ed. Campus – Rio de Janeiro – 1989;
- PRUSAK, L. – “Knowledge in Organizations” - Butterworth-Heinemann – 1997;
-

- ROOS, J., ROOS, G., EDVINSSON, L., & DRAGONETTI, N. C. – “Intellectual Capital: Navigating in The New Business Landscape” – Macmillan Press – 1997;
- ROSLENDER, R. – “Accounting for Intellectual Capital: A Contemporary Management Accounting Perspective” – Management Accounting, Vol. 78, No. 3 – London – March – 2000;
- SAINT-ONGE, H. – “Tacit Knowledge: The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital” – Strategy & Leadership, Vol. 24, No. 2 – Chicago – Mar/Apr –1996;
- SAMMARTINO, W. – “A Influência das Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Organizacional” – Dissertação de Mestrado – FEA/USP – São Paulo – 1995;
- SARDENBERG, D. P. & Silveira, H. N. – “Modelos de Avaliação de Desempenho Empresarial” – CTE/Fundação Dom Cabral – 2001;
- SCHRADER, A. – “Introdução à Pesquisa Social Empírica” – Editora Globo – Porto Alegre – 1978;
- SCHULER, R. S. & WALKER J. W. – “Human Resource Strategy: Focusing on Issues and Actions” – Organizational Dynamics, vol. 19, N° 1, Summer 1990;
- SELLTIZ, C. et alli – “Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais” – EDUSP – São Paulo – 1974;
-

SMITH, G. R. et alli – “Alcoa’s Technology Change Process” – Research
Technology Management – Washington – Jul/Aug 1999;

SPEAR, S. & BOWEN H. K. – “Decodificando o DNA do Sistema Toyota de
Produção” – Harvard Business Review – Set/Out 1999;

STEWART, T. A. – “Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das
Empresas” – Editora Campus – Rio de Janeiro – 1998;

_____ - “How Cisco and Alcoa Make Real Time Work” – Fortune – New York
_ May 2000;

SULLIVAN, P. H. – “A Brief History of the ICM Movement” – www.sveiby.com.au –
2000;

SVEIBY, Karl-Erik – “Measuring Intangibles and Intellectual Capital: An Emerging
First Standard” – www.sveiby.com.au –1998;

_____ – “The Intangible Assets Monitor” – www.sveiby.com.au –1997;

_____ – “Measuring Competence” – www.sveiby.com.au – 2000;

_____ – “What is Knowledge Management ?” – www.sveiby.com.au –
2001;

_____ – “Measuring Knowledge in Sweden” – www.sveiby.com.au –
2001;

_____ – “Methods for Measuring Intangible Assets” –
www.sveiby.com.au – 2001;

TAKEUCHI, H. – “Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan” –
www.sveiby.com.au – 1998;

TEECE, D. J. – “Managing Intellectual Capital” – Oxford University Press – 2000;

TERRA, J. C. C. – “Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo
 Exploratório sobre as Práticas de Empresas Brasileiras” - in: Fleury, M. T.
 L. & Oliveira Jr, M. M. – Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando
 Aprendizagem, Conhecimento e Competências – Ed. Atlas – São Paulo –
 2001;

ULRICH, D. – “Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os
 Melhores Resultados – Futura – São Paulo – 1998;

_____ - “Judge Me More by My future than by My Past” – Human Resource
 Management – Vol. 36 – Number 1 – Spring 1997;

_____ – “Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os
 Profissionais de RH” – Ed. Futura – São Paulo – 2000;

VAN MAANEN, J. – “ Qualitative Methodology” – Sage Publications - 1989

VIEIRA, M. M. F. & Oliveira, L. M. B. – “Administração Contemporânea:
 Perspectivas Estratégicas” – Ed. Atlas – São Paulo – 1999;

WALKER J. W. – “Linking Human Planning and Strategic Planning” – in: Biles, G. L., Holmbreg, S. R. – “Strategic Human Resource Planning – Thomas Horton & Daughters – N. Jersey – 1980;

WALL, S. J. & WALL, S. R. – “Os Novos Estrategistas: Criando Líderes em Todos os Níveis da Organização” – Ed. Futura – São Paulo –1996;

WILSON, T. B. – “Rewards That Drive High Performance” – AMACOM – 1999;

YIN, R. K. – “Case Study Research: Design and Methods” – Sage Publisher Inc. – Newbury Park, CA – 1990;

_____ – “Enhacing The Quality of Case Studies in Health Services Research” – Health Services Research, Vol. 34, No. 5 – Chicago – 1999;

YOUNG, P. V. & SCHMID, C. F. – “Scientific Social Surveys and Research: An Introduction to the Background, Content, Methods, Principles and Analysis of Social Studies” – Printece-Hall, Inc. – New Jersey – 1949;

APÊNDICE I

Toyota Production System

Segundo Ohno (1997), o Sistema Toyota de Produção surgiu e evoluiu da necessidade, principalmente em razão das restrições que se seguiram após a Segunda Guerra Mundial. Estas restrições refletiam no mercado, o qual demandava pequenas quantidades de muitas variedades de produtos. Estas condições colocaram, principalmente, a indústria automobilística japonesa em contraposição às indústrias americanas e européias, as quais utilizavam sistemas de produção e venda em massa há pelos menos 20 anos.

Conforme enfatizado por Ohno (op. cit.) o Sistema Toyota de Produção tem como objetivo principal aumentar a eficiência da produção, a partir da eliminação de todas as formas de desperdícios possíveis dentro de um processo de produção industrial, respeitando-se integralmente as pessoas envolvidas.

Pode-se contar a história da Toyota a partir da fundação da Toyoda Automatic Loom Works, em 1926, por Sakichi Toyoda, o qual vinha trabalhando desde 1902 no desenvolvimento e aperfeiçoamento de teares automáticos (Becker, 2001).

Entre 1910 e 1911 Sakichi Toyoda empreendeu sua primeira viagem aos Estados Unidos e ficou bastante impressionado com o recente desenvolvimento da indústria e do mercado de automóveis naquele país. A partir desta viagem ele resolveu que o futuro de sua empresa era a entrada no mercado de automóveis.

Em 1930 Sakishi Toyoda, vendeu sua patente dos teares auto-ativados para uma empresa inglesa chamada Platt Brothers, por US\$ 500.000. Durante a viagem pela

Europa e Estados Unidos, para oferecer a patente destes teares, Kiichiro Toyoda, filho de Sakichi, observou que o mercado de automóveis estava assumindo proporções gigantescas. O próprio Kiichiro era um apaixonado por automóveis e motores desde há muito tempo e esta viagem influenciou para sempre os destinos da empresa que a família controlava. Após o retorno desta viagem foi decidido por Sakishi, já adoentado, que o dinheiro resultante da venda da patente deveria ser totalmente investido na pesquisa automobilística, a fim de construir uma fábrica para a produção de automóveis. Sakichi Toyoda faleceu em 1930. Em 1933 Kiichiro anunciou para o povo japonês a intenção de sua empresa de fabricar carros para o abastecimento do mercado local.

Em 1932 Taiichi Ohno, considerado o principal idealizador do Sistema Toyota de Produção, ingressou na Toyoda Spinning and Weaving, empresa criada por Sakichi em 1926.

Em 1935 Kiichiro apresenta pela primeira vez ao público os carros desenvolvidos por sua empresa. Em 1936 Kiichiro escreve um artigo, no qual aponta as condições para o estabelecimento da indústria de automóveis, segundo sua visão. Os principais pontos são os seguintes:

- Fornecer carros para o público em geral;
- Aperfeiçoar a indústria de carros de passageiros;
- Produzir carros a preços razoáveis;
- Reconhecer a importância das vendas na manufatura;
- Estabelecer a indústria básica de materiais.

Em 1942 a Toyoda Spinning and Weaving foi fechada. Em 1943 Taiichi Ohno foi transferido para a Toyoda Motor Company.

Durante a Segunda Guerra o governo japonês impôs restrições à fabricação de automóveis pequenos, incentivando a produção de caminhões e veículos pesados. Em 1949 estas restrições foram suspensas e o controle de preços é abolido. Em 1952, no mesmo ano da morte de Kiichiro a Toyota entra em escala total de produção.

A fim de conhecer com maior profundidade o processo de produção de automóveis, Kiichiro viajou para os Estados Unidos, mais especificamente para Detroit, e estudou profundamente os processos de fabricação da Ford Motor Company. Ao retornar para o Japão Kiichiro estava disposto a utilizar os conhecimentos obtidos na Ford, mas introduzindo modificações que permitissem trabalhar com quantidades cada vez menores de produção. Simultaneamente à diminuição das quantidades de produção, Kiichiro estava preocupado com os estoques de insumos e componentes. Assim, paralelamente à linha de produção a fabricação destes componentes era realizada de acordo com a necessidade da linha e entregues no momento exato. Este sistema foi denominado de Just-in-Time (Becker, 2001).

Eiji Toyoda, sobrinho de Sakichi, trabalhava na fábrica de teares desde 1936. Em 1950, após a renúncia de Kiichiro, como consequência de um movimento sindical de grandes proporções, Eiji é nomeado como Diretor Geral da empresa. Eiji, após viajar, estudar e analisar os processos de fabricação de automóveis na indústria americana, resolveu introduzir um sistema de sugestões que ele havia conhecido na Ford. Esta iniciativa é tida como o marco fundamental para a criação do Kaizen (processo de melhoria contínua criado pela Toyota).

Em 1957 Eiji alterou o nome da empresa para Toyota Company.

A seguir será realizada uma breve descrição dos principais princípios do Toyota Production System (TPS). Este sistema também é definido como Lean Production (produção enxuta), por utilizar bem menos recursos, em termos de espaço, mão-de-obra, tempo e equipamentos do que os utilizados no sistema tradicional de produção em massa.

A base do Sistema Toyota de Produção é a eliminação de desperdício e a conseqüente redução de custos. Isto é obtido a partir da implantação de dois conceitos básicos:

Just-in-time e Automação

O conceito de Just-in-time foi desenvolvido inicialmente por Kiichiro Toyoda, na sua constante busca por um sistema de manufatura que permitisse a redução de inventários, ao mesmo tempo em que tornasse possível a fabricação de pequenos lotes de produtos, a fim de atender as demandas específicas do mercado. Segundo Ohno (1997) o Just-in-time “significa que em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessários e somente na quantidade necessária”.

O conceito de automação, ou de “automação com um toque humano” foi desenvolvido a partir da invenção do tear auto-ativado por Sakichi Toyoda. Este equipamento parava automaticamente sempre que algum problema ocorresse no processo de tecelagem. Isto era possível a partir da instalação de dispositivos que identificavam as situações anormais do processo, e que interrompiam o funcionamento da máquina, a fim de evitar que produtos defeituosos fossem produzidos. Em todas as fábricas da Toyota, a maioria das máquinas possui estes tipos de dispositivos.

Associados a estes dois conceitos básicos várias técnicas de produção e ferramentas de controle e de acompanhamento foram desenvolvidas. Vamos comentar rapidamente algumas delas.

1. Técnica para a identificação de causas de problemas: Os cinco Porquês

Ao analisar um problema repetir cinco vezes a pergunta Por quê, até que se descubra a causa raiz do desvio. Esta técnica bastante simples objetiva direcionar os esforços na efetiva solução de um problema e não dispersar os recursos em soluções superficiais e paliativas.

2. Kanban

O Kanban é o método de operação do Sistema Toyota de Produção. Efetivamente o kanban é um quadro, uma etiqueta ou uma folha de papel os quais são utilizados como instrumentos de comunicação entre os processos dentro de um fluxo contínuo de produção. O Kanban é a garantia de funcionamento do just-in-time. O kanban aponta as necessidades de produção em função da demanda dos processos posteriores de produção. A idéia do kanban surgiu do interesse dos executivos da Toyota pelos supermercados americanos. Segundo Ohno as prateleiras de um supermercado e os caixas de saída dos clientes são uma representação clara do sistema just-in-time e da finalidade do kanban.

As principais regras do kanban são as seguintes:

- O processo subsequente vai para o precedente para buscar os itens de que necessita;

- Fazer com que o processo precedente produza apenas a quantidade retirada pelo processo subsequente;
- É proibido que se retire qualquer material ou que produza qualquer mercadoria sem um kanban;
- Deve estar anexado um kanban a todas mercadorias;
- Os produtos devem estar livres de qualquer defeito;
- O número de kanbans deve ser reduzido.

3. Andon

É o quadro indicativo da situação da linha, o qual deve estar posicionado em local de fácil visibilidade por todos na fábrica. O quadro indica se o processo de produção está normal, se está necessitando de ajustes ou se a linha está parada.

4. Sistema de Operação Multiprocessos

A redução de mão-de-obra no Sistema Toyota de Produção é obtida através da multiespecialização da força de trabalho. Ao invés dos operários dedicarem-se exclusivamente a um tipo de equipamento, eles são treinados a operarem diversos tipos de máquinas.

5. Nivelamento da Produção

Os desperdícios gerados pela flutuação inesperada do fluxo de produção podem ser muito grandes. O final da linha, onde tudo começa no sistema Just-in-time, deve garantir que estas flutuações não ocorram, mantendo assim o balanceamento em todo o processo.

6. Procedimentos de Trabalho Padrão

Para que a produção possa ser realizada de maneira constante e consistente, como é exigido pelo sistema just-in-time os padrões de trabalho devem ser claros e objetivos.

7. Pequenos Lotes e Troca Rápida de Ferramentas

O nivelamento da produção é obtido a partir da redução dos lotes o máximo possível. Isto implica que constantes trocas de ferramental sejam executadas. Assim várias soluções devem ser desenvolvidas para possibilitar estas trocas e os ajustes necessários.

8. A Demanda de Mercado Define o que será Produzido

Nada pode ser produzido sem que esteja relacionado como as demandas do mercado. Neste sistema é proibido produzir mercadorias que não estejam encomendadas.

9. Parando a Linha de Produção

Neste sistema é preferível parar a linha, sempre que a mesma estiver com problemas, do que continuar produzindo itens defeituosos. Assim é necessário posicionar a linha de modo que a mesma possa ser paralisada sempre que ocorrer algum problema.

APÊNDICE II

ROTEIROS DE ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

(DIRETOR E GERENTES DE RECURSOS HUMANOS)

Data:

Unidade:

Entrevistado:

- Nome:
- Cargo:
- Tempo na Empresa:
- Tempo na Função:
- Formação:

Histórico e dados gerais sobre a Empresa/Unidade

- Origem/Fundação / Início de funcionamento
- Organograma geral da unidade (no caso de Gerentes de Unidade)
- Número de colaboradores

Histórico da área de Recursos Humanos

- Evolução da área de RH na Empresa e na Unidade, em termos de estrutura e filosofia de trabalho, em função dos incidentes críticos dos últimos anos;
- Organograma da área de RH antes e depois da implantação do ABS;

Gestão Estratégica de Recursos Humanos

- Como você percebe o alinhamento entre as Estratégias de Negócios da Empresa e as Estratégias de RH?
-

- Como você percebe a participação da área de RH nas definições estratégicas da Empresa?
- Como são desenvolvidas as estratégias de Recursos Humanos, levando-se em consideração as diretrizes da Corporação e as necessidades da Unidade?
- De que maneira as Estratégias de RH transformam-se em ações efetivas?
- Qual o grau de formalização das políticas de RH?

Papel desempenhado pela área de RH na implementação do ABS:

- Como ocorreu a implantação do ABS na unidade?
- Fale sobre a participação da área de RH neste processo?
- Quais foram os fatores que facilitaram e dificultaram a implantação do ABS?
- Além do ABS existe algum outro programa no qual a área de RH tenha participação efetiva (Qualidade Total, TPM, ISO 9000, 14000, etc.).

A integração das políticas e práticas de Recursos Humanos a partir da implantação do ABS.

Comente a respeito das práticas anteriores e das eventuais alterações nas seguintes Políticas de RH, após a implantação do ABS:

- Recrutamento e Seleção;
- Treinamento e Desenvolvimento;
- Remuneração (Descrição de Cargos, Salários, Benefícios e PPR/Bônus);
- Avaliações (Desempenho, Competência, Potencial, 360°, Clima Organizacional);
- Reconhecimento;
- Comunicação;
- Qualidade de Vida;
- Programa de sugestões.
- Atividades de Integração

Mensuração dos resultados das atividades de RH:

- Quais os indicadores de resultados da área de RH?
-

- Histórico e evolução destes indicadores;
- De que maneira a efetividade da área de RH é mensurada?

O Futuro:

- Quais os principais desafios da área de RH no médio e longo prazo?
 - O que virá depois do ABS?
-

ROTEIRO DE ENTREVISTA
(RESPONSÁVEIS PELA IMPLANTAÇÃO DO ABS)

Data:

Unidade:

Entrevistado:

- Nome:
- Cargo:
- Tempo na Empresa:
- Tempo na Função:
- Formação:

Histórico de Implantação do ABS

- Antes do ABS quais programas existiam? (Qualidade Total, TPM, etc)
- Fatores que levaram à decisão para a implantação do ABS:
- Data de início da implantação;
- Estrutura organizacional definida para o ABS;

Descrição do ABS

- O que é o ABS?
- Quais seus princípios fundamentais?
- Quais os objetivos pretendidos com a implantação?

Resultados obtidos com a implantação:

- Comparação entre a situação pré e pós implantação do ABS
 - Principais indicadores de melhoria (produtividade, economias geradas, reduções de mão-de-obra, qualidade, lead-time, estoques, etc.)
-

- Há comparativos destes indicadores com demais unidades da Alcoa no mundo?

Participação da área de Recursos Humanos na implantação do ABS:

- Qual foi o papel desempenhado pela área de RH no processo de implantação do ABS?
- Como as pessoas reagiram durante o processo de implantação, em termos de motivação e comprometimento?
- Houve necessidade de revisões nas Políticas de Recursos Humanos?

Processo de implantação do ABS

- Quais as maiores dificuldades encontradas?
 - Como foram tratadas as resistências internas?
 - Houve demissões?
 - Quais os principais desafios atuais:
 - De que maneira as áreas administrativas estão sendo incluídas no processo de implantação?
 - Qual o futuro do ABS?
-

ROTEIRO DE ENTREVISTA
(RESPONSÁVEIS PELO BALANCED SCORECARD)

Data:

Unidade:

Entrevistado:

- Nome:
- Cargo:
- Tempo na Empresa:
- Tempo na Função:
- Formação:

Histórico de Implantação do BSC

- Qual a origem do BSC na Alcoa?
- Como ocorreu o processo de desenvolvimento?
- Como foi a implantação?
- Por que o BSC foi iniciado pela área Financeira?

Descrição do BSC

- Fale sobre a estrutura do BSC;
- Quais as perspectivas utilizadas?
- Como foram construídos os mapas estratégicos?
- Qual o sistema utilizado para o acompanhamento do BSC?
- Quais os principais indicadores utilizados?
- Como o BSC se vincula a outros instrumentos de mensuração utilizados pela empresa?

Objetivos do BSC na Alcoa

- Quais os objetivos do BSC na Alcoa?
-

- De que maneira está vinculado ao ABS?
- Quem tem acesso ao sistema?
- Como são utilizados os indicadores?
- De que maneira os indicadores direcionam as ações estratégicas da empresa?
- Quais os resultados obtidos com o BSC?

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

- Como foram estabelecidos os indicadores específicos de Recursos Humanos?
- Como estes indicadores estão interligados com as demais perspectivas do modelo?
- Com que frequência estes indicadores são revistos?

Perspectivas do BSC

- Quais as perspectivas do BSC para o futuro;
-