

# Estudo sobre a inter-relação entre a estratégia organizacional e a área de Recursos Humanos em uma empresa do setor de lazer e entretenimento<sup>1</sup>

Aluno: Marcelo Valim Maciel

Orientação: Prof. Henrique Geraldo Rodrigues

## Resumo

A área de Administração de Recursos Humanos (ARH) é de extrema importância para o sucesso das organizações e, diversas vezes, opera sob condições de recursos escassos. Por isso, é necessária uma estratégia organizacional bem formulada e implementada e que se inter-relacione com os processos e resultados da ARH. Nessa linha, o objetivo, neste estudo, é analisar a inter-relação entre o processo de formulação e implementação estratégica da organização e os processos de ARH. O estudo se deu por meio de uma pesquisa qualitativa e descritiva, tendo sido os dados coletados a partir de roteiros de entrevistas semiestruturadas e de levantamento documental e examinados por meio de análise de conteúdo. Os principais resultados mostram que, apesar de a organização ter adotado boas e embasadas práticas no processo de formulação e implementação estratégica, não foi possível estabelecer uma inter-relação entre a estratégia e todos os processos de ARH na organização pesquisada. Isso se dá devido à subutilização da estratégia pela alta administração da organização, o que impacta em todas as áreas gerenciais, inclusive, na ARH. Dessa forma, percebe-se a necessidade da aproximação da alta gestão no processo de acompanhamento estratégico com o objetivo de influenciar todos os colaboradores da empresa a ter propósitos alinhados e uma única direção a ser seguida.

**Palavras-chave:** Recursos humanos; estratégia organizacional; *balanced scorecard*.

## 1. INTRODUÇÃO

Toda organização, mesmo que de forma implícita, tem um objetivo para existir, seja ele de sanar alguma necessidade de um determinado público ou até de colaborar para o desenvolvimento da sociedade de uma forma geral. Para alcançar esse objetivo, empresas com uma gestão mais robusta costumam criar um planejamento estratégico que perpassa por todas as áreas da empresa e determina de que forma cada área vai colaborar com o alcance desse objetivo.

A área de administração de recursos humanos (ARH) das empresas, por sua vez, contribui para o alcance dos objetivos organizacionais, haja vista a sua finalidade de gerir o capital humano, desde a abertura do posto de trabalho até o gerenciamento de medidas para que, durante a jornada de trabalho, o colaborador não se prejudique, sendo necessário, para tanto, que sejam devidamente observadas as diretrizes de saúde e segurança do trabalho. Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), a ARH deve compreender os interesses e as expectativas da organização, oferecendo uma visão clara do quanto cada pessoa contribui com a empresa e com o que a empresa pode contribuir com o indivíduo ao longo do tempo.

A partir do exposto, o presente trabalho visa responder à pergunta: “de que forma se dá a inter-relação entre a estratégia organizacional e a área de ARH?”. Assim, o objetivo geral do

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia 16/06/2021, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

estudo é analisar a inter-relação entre o processo de formulação e implementação estratégica da organização e os processos de ARH em uma empresa do setor de lazer e entretenimento de Minas Gerais. Além disso, foram definidos os objetivos específicos para ser possível atingir o objetivo geral do projeto, quais sejam:

- a) Caracterizar a área de ARH da empresa em relação a aspectos como estrutura funcional, principais processos e informações gerais da área;
- b) Identificar o processo de formulação e implementação estratégica na empresa e a metodologia utilizada;
- c) Examinar na prática a forma com que a estratégia empresarial se inter-relaciona com a área de ARH da empresa.

O tema foi escolhido a partir da percepção de que a área de ARH, de forma geral, é de extrema importância para a seleção e retenção de talentos na empresa, sendo um processo que pode demandar muitos recursos que, na maioria das vezes, são escassos. Para potencializar esses recursos, é necessário manter uma estratégia bem definida e disseminá-la por toda a empresa.

O estudo tem o intuito de analisar as práticas de ARH da empresa selecionada, contrastá-las com a teoria presente na bibliografia de estudo e, a partir daí, definir pontos de melhoria e construção para os gestores da área. Para isso, foi feito um estudo de caso com coleta de dados por entrevistas semiestruturadas e levantamento documental. Por meio da análise desses dados foi possível chegar aos resultados, responder à pergunta de pesquisa e atingir o objetivo geral do estudo por meio dos objetivos específicos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Estratégia empresarial**

Segundo Kich e Pereira (2014), o planejamento estratégico representa pôr em prática as estratégias desenvolvidas a partir do pensamento estratégico que, apesar de serem termos semelhantes, Heracleous (1998) indica que o planejamento e o pensamento estratégico estão interligados, além de dependentes um do outro, sendo ambos necessários para uma gestão estratégica.

Chiavenato (2008) explica que a estratégia organizacional é o mecanismo que une o contexto ambiental no qual a empresa está inserida e os elementos internos da mesma. Essa estratégia indica qual será o comportamento que a empresa deve ter meio a um mundo mutável, dinâmico e competitivo e compreende, entre outros elementos, a missão (o por quê de a empresa existe), a visão (aonde a empresa quer chegar) e os objetivos (como a empresa vai alcançar as metas constantes na sua visão) organizacionais que condicionam a estratégia empresarial. A cultura organizacional também é um importante fator nessa construção, visto que a cultura rege os valores que orientam a empresa e seus membros.

Ainda de acordo com Chiavenato (2008), ao se elaborar o planejamento da estratégia organizacional, alguns aspectos fundamentais são envolvidos no processo. Primeiramente, a estratégia é definida no nível da alta administração da empresa, porém com consulta a todos os níveis envolvidos nos objetivos estabelecidos. Em segundo lugar, o futuro da organização é definido a partir desse planejamento, alinhando-se com a missão, com foco na visão e evidenciando os objetivos organizacionais de longo prazo. Também, o planejamento envolve toda a empresa, não podendo ser um conjunto de ações isoladas e fragmentadas e, por último, podem ser extraídos aprendizados a partir dos erros e acertos nas decisões e ações globais, criando um processo de análise e melhoria.

Para implementar a estratégia organizacional, é criado o planejamento estratégico, o qual é desdobrado em planejamento tático que, por sua vez, é desdobrado em planejamento

operacional. Esses três tipos de planejamento, de acordo com Chiavenato (2008), têm por definição:

- a) Planejamento estratégico: baseia-se na organização como um todo e aponta como a estratégia deve ser formulada e executada;
- b) Planejamento tático: cada departamento vai se conectar com a estratégia global da empresa, tendo um horizonte temporal de médio prazo.
- c) Planejamento operacional: refere-se à base da organização, indicando de que forma cada tarefa, operação ou atividade contribuem para o planejamento tático.

Como última etapa, o gestor deve sempre avaliar e analisar a estratégia que está sendo executada. Porém, Bohlander e Snell (2009) escrevem que essa avaliação também pode ser considerada como a primeira etapa devido ao fato de o planejamento ser cíclico, fornecendo recursos necessários para a melhoria contínua da estratégia empresarial.

## **2.2 *Balanced Scorecard***

A empresa analisada se utiliza do método do *balanced scorecard* (BSC) para fazer o acompanhamento de seu planejamento estratégico. Kaplan e Norton (1997) explicam que essa metodologia oferece instrumentos que auxiliam os executivos e utilizam da missão e de seus objetivos estratégicos para criar medidas de desempenho que levam a organização a atingir o conjunto de resultados (visão) que pretende alcançar.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC preserva as medidas financeiras tradicionais, contando histórias do passado. Porém, essas medidas não são adequadas para orientar e avaliar a trajetória da empresa. Por isso, ele as complementa, impulsionando o desempenho futuro da empresa. Isso é feito a partir de quatro perspectivas a serem analisadas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas frentes “[...] derivam de um processo hierárquico (top-down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 8).

De acordo com Saraiva e Alves (2017), as quatro perspectivas respondem a perguntas centrais do modelo:

- a) Para o sucesso financeiro de uma empresa, como seus acionistas a enxergam?
- b) Para atingir sua visão, como seus clientes deverão enxergá-la?
- c) Para satisfazer acionistas e clientes, a organização deve alcançar excelência em quais processos?
- d) Para chegar à sua visão, como a organização deve se utilizar da sua capacidade de mudar e melhorar?

O BSC também tem como finalidade trazer a estratégia para algo próximo a toda a organização para que seja executada de forma colaborativa entre todos os funcionários. A partir do momento em que não existe uma identificação entre os colaboradores e os objetivos estratégicos, tem-se o primeiro sinal de que existe um desalinhamento entre esses dois fatores.

Além disso, deve existir um acompanhamento periódico da execução da estratégia, abrindo espaço para que, no curto prazo, sejam possíveis ajustes quanto à performance da empresa e às metas definidas.

De acordo com Saraiva e Alves (2017), as medidas do BSC devem estar integradas com as relações de causa e efeito, sendo possível, assim, levar a estratégia da empresa até as unidades de negócios. Essas relações devem percorrer por toda as perspectivas do BSC que são adaptadas de acordo com as características da empresa. Não existe um número correto de perspectivas a serem criadas, devendo elas se adequarem para que os objetivos sejam alcançados.

## **2.3 Administração de Recursos Humanos**

Para Toledo (1986), a função de administração de recursos humanos (ARH) tem como finalidade nortear princípios, estratégias e técnicas que contribuem para atração, manutenção,

motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de uma organização, seja ela de grande ou pequeno porte, pública ou privada, que tenha como atividade de trabalho o lazer e a ação política ou religiosa. Nesse contexto macro da área, a partir da criação de um enfoque legalista das relações de trabalho nas organizações, foi criada a administração de pessoal, que se preocupa em fornecer condições de trabalho e benefícios sociais aos colaboradores, que era a abordagem utilizada para recursos humanos nas empresas. Mais recentemente, surgem outras denominações para a área, como: gestão de talentos, gestão de capital humano, gestão de pessoas, entre outros. que tem atenção com a orientação da forma como as pessoas lidam com pessoas nas empresas.

Segundo Chiavenato (1992), os objetivos da ARH são:

- a) Criar, manter e desenvolver recursos humanos que tenham habilidade e motivação para chegar aos objetivos da organização;
- b) Criar, manter e desenvolver condições na organização para que seja possível a aplicação plena desses recursos;
- c) Chegar à eficiência e à eficácia por meio dos recursos humanos com os quais a organização conta.

De acordo com Pedro (2005), a área visa administrar e gerenciar a cooperação de pessoas de forma que exista uma possibilidade de alcance e conciliação dos objetivos organizacionais e individuais. Para isso, é necessário um conhecimento interdisciplinar que perpassa pelas áreas da psicologia, sociologia, economia, medicina do trabalho, direito do trabalho, entre outros.

Para que a gestão dessas atividades seja feita de forma completa e sem o esquecimento de nenhuma etapa, a ARH é estruturada em subsistemas que representam os diversos processos de trabalho relativos à gestão de pessoas, tais como, recrutamento e seleção, integração e socialização, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, recompensas, gestão de carreira e saúde e segurança.

De acordo com Bohlander e Snell (2009), **recrutamento** é o processo de localização de pessoas com potencial para trabalhar em determinada vaga na organização e atuar diretamente para influenciá-las a se candidatarem. Enquanto o recrutamento quer maximizar o número de potenciais colaboradores, a **seleção** tem como objetivo diminuir esse número, filtrando os indivíduos que atendam a requisitos necessários para a posição.

Já o processo de **integração** ou orientação das pessoas se refere ao fato de que elas irão compreender suas atividades, seu papel na empresa e os objetivos de sua contratação (CHIAVENATO, 2008). O processo de **treinamento**, por sua vez, se refere a questões de curto prazo e o **desenvolvimento** diz respeito à iniciativa de preparar o colaborador para futuras responsabilidades (BOHLANDER; SNELL, 2009), sendo os processos de treinamento e desenvolvimento atividades que, quando em conjunto, incrementam as habilidades dos funcionários na empresa.

A **avaliação de desempenho**, como indica Chiavenato (2008), é o processo que estima a excelência do papel desempenhado pelo colaborador na organização e busca verificar se está sendo satisfatório quanto ao objetivo inicial de sua contratação e suas contribuições para o alcance dos objetivos da empresa. Já o **sistema de recompensas**, também conforme Chiavenato (2008), é composto por três principais fatores: remuneração básica (salário mensal ou por hora), incentivos salariais (participação nos resultados e na produtividade, entre outros) e benefícios (como seguro de vida e alimentação). Ele estima o quanto e o quê o colaborador deve receber por suas atividades dentro da organização

E, por fim, a **gestão de carreira** controla as posições e as atividades que foram ou serão ocupadas/realizadas pelo funcionário. Ela pode ser baseada em cargos, ou seja, as diferentes posições que o indivíduo ocupa, ou baseada em competências, que tem como objetivo suprir toda a organização de competências grupais ou individuais necessárias para atingir seus

objetivos. Já **saúde e segurança** se destinam à garantia de que o trabalhador está inserido em um ambiente seguro de possíveis danos físicos, insalubridades e consequências de atos de outras pessoas que trazem risco à sua segurança.

Além do desenvolvimento dos processos de trabalho mencionados, a ARH busca, também, promover o alinhamento dos esforços voltados à gestão de pessoas com a estratégia organizacional (CHIAVENATO, 2008), conforme discussão que segue.

### 2.3.1 Estratégia de administração de recursos humanos

Bohlander e Snell (2009) explicam que o planejamento estratégico da empresa e o planejamento de ARH são processos vinculados a duas principais questões: a formulação e a implementação da estratégia. Para a formulação da estratégia, o planejamento de ARH contribui, apontando ou não se é possível executar a estratégia com as pessoas e as competências disponíveis. Na implementação, os executivos decidem sobre alocação de recursos na empresa em diversos aspectos, como estrutura, processos e recursos humanos. Além disso, a ARH atua junto ao corpo institucional da empresa no processo de avaliação de necessidade de pessoal para a implementação da estratégia.

Segundo Chiavenato (2008), o planejamento estratégico da área de ARH pode ser resumido em três etapas. A primeira etapa tem como objetivo avaliar o nível de capital humano da organização (etapa um), comparando-o com a previsão de necessidade de contratação de mais colaboradores (etapa dois). Já na terceira etapa, é necessário desenvolver e implementar planos de adequação de pessoal, corrigindo ou evitando o excesso ou falta de indivíduos aptos para realizar o trabalho na empresa. O planejamento também tem um papel fundamental no incentivo de todos os funcionários a cumprirem seus objetivos individuais de modo que exerçam seu papel, auxiliando a empresa a chegar em seu objetivo principal.

É possível compreender melhor a influência da estratégia na área para o resultado da empresa ao analisar o trabalho de Silva, Basques e Facco (2006), que tiveram por objetivo conectar a atuação da administração de recursos humanos à estratégia e mensurar, direta e indiretamente, o impacto na organização. Para isso, foi analisada a mudança que ocorreu em uma empresa do setor de biotecnologia, tendo sido a metodologia utilizada um estudo de caso longitudinal. As principais mudanças, segundo Silva, Basques e Facco (2006), se deram em critérios de seleção, *assessment*, treinamento e desenvolvimento e retenção de pessoal. Como resultado, a empresa observou uma melhora expressiva em todos os indicadores do BSC, além de ter tido um aumento de 135% no lucro líquido, mesmo com um aumento de 27% no quadro de pessoal e um aumento de 127% na folha de pagamento.

Também, Bruning (2005) realizou um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo no Paraná, no qual o autor analisou o papel da RH na elaboração de estratégias. A partir de um estudo exploratório com abordagem qualitativa, o objetivo do artigo foi evidenciar que a ARH tem um papel fundamental na estratégia organizacional, identificando ainda quais práticas da área colaboram nesse sentido.

O primeiro setor a entrar em funcionamento na empresa foi o de ARH, o qual ficou responsável por recrutar e selecionar pessoas para compor o grupo de mais de 4000 funcionários. O foco, em um primeiro momento, segundo Bruning (2005), foi selecionar pessoas e qualificá-las e, posteriormente, procedeu-se a uma mudança para conseguir reter as pessoas que já haviam sido treinadas e estavam aptas para as atividades na empresa a partir de uma gestão de competências e de carreiras. Para atingir esse resultado, diversas ações foram executadas, tais como: descentralização do setor, avaliação por competências de cada colaborador, treinamento e desenvolvimento e entrevistas a fim de identificar os objetivos do trabalhador e orientá-lo em como atingir esses objetivos, além do fortalecimento da cultura organizacional por meio de ações para afirmar os valores da empresa.

Segundo Bruning (2005), a organização recebia orientações estratégicas da matriz e adaptava essas orientações à realidade da filial. Essa estratégia era fortalecida a partir de práticas para “escutar o trabalhador” e promover o aprendizado organizacional. A partir disso, a autora concluiu que a ARH tem um papel estratégico a partir da integração com as demais áreas, valorizando, capacitando e retendo os colaboradores, bem como fortalecendo a cultura e gerindo o aprendizado.

Com base nos resultados de tais investigações, observa-se que a ARH tem um papel fundamental na estratégia da organização. No trabalho de Basques e Facco (2006), a empresa analisada obteve um aumento de 135% após uma melhor estruturação da área e, por decorrência disso, uma melhor qualificação dos colaboradores da empresa. Isso também é evidenciado no estudo de Bruning (2005), segundo o qual a empresa teve como principal objetivo estruturar ações de treinamento e desenvolvimento, qualificando o pessoal da organização e fortalecendo sua cultura. Isso evidencia a importância de se ter uma ARH estratégica, com princípios voltados ao desenvolvimento do seu capital humano e, por consequência, atingir melhores resultados.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo foi desenvolvido em uma empresa do setor de lazer e entretenimento localizada em Minas Gerais. Esta pesquisa é considerada qualitativa, uma vez que o foco do estudo se volta ao caráter subjetivo do objeto analisado:

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

Este estudo trata-se de uma pesquisa descritiva voltada a expor os resultados encontrados decorrentes da análise, uma vez que “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 33).

Em questão dos procedimentos metodológicos, realizou-se um trabalho de campo por meio da coleta de dados pela realização de entrevistas individuais semiestruturadas, uma vez que elas, mesmo com um roteiro pré-estabelecido, permitem a exploração mais ampla de alguns assuntos por não existir rigidez de roteiro, situando-se no meio termo entre entrevistas estruturadas e não-estruturadas (SILVA; MENEZES, 2005). Como afirmado por Godoy (1995), “[...] muitos pesquisadores de orientação qualitativa fazem seu trabalho de campo através de observação e entrevista, empregando muito do seu tempo no local da pesquisa, e em contato direto com os sujeitos”. Godoy (1995) afirma também que, nesse caso, é possível a utilização de várias fontes documentais, tanto de natureza pessoal e/ou oficial. Portanto, neste estudo, houve também a preocupação por se basear em análises de documentos, como o histórico da empresa, o registro de atividades, entre outros.

Os participantes do estudo foram três pessoas que atuam na organização, sendo elas o gerente geral, um colaborador que trabalhou durante dois anos como estagiário da gerência geral e a coordenadora de recursos humanos da empresa. Os roteiros de entrevistas são reportados nos apêndices deste trabalho.

Também, foram coletadas informações a partir de documentos relativos ao processo de planejamento da empresa e do histórico de análise que é elaborado no decorrer do tempo em que a estratégia é executada. Para isso, foi necessário acessar o *software Stratws* (utilizado para

o acompanhamento da estratégia), a partir do qual foi possível retirar os seguintes dados: mapa estratégico da organização e indicadores de ARH definidos no processo estratégico.

Os dados coletados foram examinados por meio de análise de conteúdo, levando-se em consideração os principais tópicos do material estudado a fim de auxiliar na compreensão e exploração sobre a forma de funcionamento da empresa, principalmente, a partir do estudo do sistema estratégico da organização. Após a coleta dos dados por meio de roteiro de entrevista e documental, foram feitas as transcrições das entrevistas. Com isso, foi possível analisar o conteúdo levantado e criar relações entre as falas dos participantes e os documentos apresentados pela organização estudada.

#### **4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Conforme mencionado anteriormente, foram entrevistados três colaboradores da organização estudada, quais sejam, o Gerente Geral, um colaborador que atuou como estagiário da gerência geral e realizou atividades do processo estratégico da organização (atualmente, responsável por outras atividades) e a Coordenadora de Recursos Humanos da empresa.

Além disso, também foi elaborado um roteiro de levantamento documental a partir do qual foram extraídas informações sobre a estratégia e o BSC da empresa, os indicadores e as informações gerais.

Da análise de conteúdo das entrevistas e do levantamento documental, foi possível extrair seus principais pontos chave para análise e discussão dos tópicos apresentados abaixo: a caracterização da organização estudada, a caracterização da área de ARH e de seus processos, o processo de formulação e implementação estratégica da organização estudada e a inter-relação entre o processo estratégico e os processos de ARH da organização estudada, os quais estão representados nas seções 4.1 a 4.3.

##### **4.1 Caracterização da organização estudada e de sua área de recursos humanos**

O presente estudo analisa uma organização localizada no interior do Estado de Minas Gerais que atua no setor de lazer e entretenimento. Ela é considerada a maior do setor na América Latina, com uma área de 301 mil m<sup>2</sup>, oferecendo serviços desde a disponibilização de piscinas e realização de eventos até a formação de atletas de diversas categorias, como aqueles do times profissionais atuantes na Superliga de Vôlei Feminino do Brasil, na Liga Nacional de Futsal, além de atletas postulantes à participação nas Olimpíadas que ocorrem de quatro em quatro anos.

Atualmente, a empresa conta com cerca de 600 colaboradores, os quais são divididos em catorze áreas gerenciais, sendo elas: Gerência Geral, Alimentos e Bebidas, Conservação e Meio Ambiente, Contábil, Esportes de Formação e Competição, Financeira, Manutenção, Marketing, Patrimônio e Suprimentos, Promoções e Entretenimento, Relacionamento com Associado, Recursos Humanos, Segurança e Tecnologia da Informação. Além das áreas gerenciais, a empresa também conta com uma diretoria e um conselho fiscal formado por vinte seis acionistas da empresa, sendo eles dezessete diretores e nove conselheiros.

A área de atuação da empresa se centra no lazer e entretenimento com criatividade, bem como no esporte de rendimento em nível nacional e internacional, e tem como missão “assegurar aos associados pela satisfação e qualidade de vida, promovendo atividades esportivas, lazer e entretenimento, em ambiente saudável e seguro, com foco na gestão de qualidade, equilíbrio financeiro e ambiental” (ORGANIZAÇÃO, 2021)<sup>2</sup>. Sua visão assim apregoa: “até 2022, atingir e manter um patamar mínimo de 90% de satisfação dos associados com as áreas de atividades esportivas, lazer e entretenimento, sendo regido pelos valores de

---

<sup>2</sup> Devido à manutenção do anonimato da organização, adotou-se o termo “organização” para o nome da organização pesquisada.

ética e transparência, legalidade, relacionamento, qualidade e responsabilidade socioambiental” (ORGANIZAÇÃO, 2021).

Especificamente em relação à área de ARH da organização estudada, segundo a Coordenadora de Recursos Humanos, o setor é composto por seis pessoas, sendo um coordenador, dois assistentes, dois analistas e um técnico de segurança do trabalho.

Conforme relatado pela Coordenadora de Recursos Humanos, a ARH da empresa conta com cinco principais subsistemas, sendo eles: o treinamento, desenvolvimento, recrutamento, seleção e segurança do trabalho. Além disso, a organização também desenvolve as atividades de departamento pessoal:

A coordenação de RH divide as responsabilidades entre a parte de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento a cargo da coordenação. O técnico de segurança é responsável por todas as atividades relacionadas à função e os outros 4 são responsáveis por todas as atividades do departamento pessoal, dentre elas, toda a parte de cadastro de novas admissões, vale transporte, de cartão alimentação, de convênio médico, folha de pagamento e ponto (Coordenadora de Recursos Humanos).

Sobre o subsistema de remuneração, a Coordenadora de Recursos Humanos explica que a organização não dispõe de um programa de bonificação variável, porém alguns setores estabelecem metas internas, as quais não têm influência da ARH:

Hoje a gente não tem um programa definido pra toda a empresa. Algumas áreas acabam incluindo alguns programas internamente. Então, por exemplo, a gente tem na Central de Atendimento a valorização no sentido do resultado daquele programa do retorno [à organização]. Dependendo da quantidade de associados que voltam, o colaborador ganha folga e ganha também um valor dentro do cartão alimentação (Coordenadora de Recursos Humanos).

Foi possível analisar que a organização conta com cinco dos principais subsistemas de ARH, que são: treinamento, desenvolvimento, recrutamento, seleção e segurança do trabalho. Além disso, a área realiza as atividades de departamento pessoal (controle de ponto, remuneração, controle de férias, entre outros). Porém, os autores Bohlander e Snell (2009) e Chiavenato (2008) destacam a importância de se terem outros subsistemas, como: socialização, avaliação de desempenho, gestão de carreira e saúde no ambiente laboral.

#### **4.2 O processo de formulação e implementação estratégica da organização estudada**

O processo de formulação estratégica da empresa estudada teve início em 2016, quando foi contratada uma consultoria, conforme explicam o Gerente Geral e o Estagiário da gerência geral, conforme relatos abaixo:

Em 2016, a diretoria contratou uma consultoria do pessoal da Dom Cabral de BH que veio e começou a fazer todo o levantamento da empresa (Gerente Geral).

Foi uma empresa de Belo Horizonte, vinculada, na verdade, foi uma consultoria vinculada à empresa desenvolvedora do software que foi contratado para fazer o acompanhamento dos indicadores (...) além de ser ligada à empresa, ela era ligada à Fundação Dom Cabral de Belo Horizonte (Estagiário da gerência geral).

Segundo o Estagiário da gerência geral, essa necessidade foi apontada pela diretoria da organização, que foi o principal *sponsor* do projeto. Nesse caso, foi identificada uma demanda de se ter uma área gerencial para auxiliar na formulação, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico. Para isso, uma pessoa de dentro da empresa foi promovida ao cargo, ficando responsável por acompanhar de perto o trabalho de todas as áreas do clube em



relação ao acompanhamento dos indicadores do planejamento. Também foi oferecido a esse responsável um curso de especialização na área:

A elaboração do planejamento estratégico nasceu da diretoria do clube, juntamente a essa empresa do software que faz o acompanhamento dos indicadores. Essa empresa indicou a consultoria que ia fazer o planejamento estratégico. Essa consultoria, em um determinado momento do planejamento, decidiu que era mais adequado, dentro do contexto da empresa, contratar uma pessoa, um gerente, pra ficar exclusivamente dedicado ao acompanhamento da implementação do planejamento estratégico, uma pessoa que ia ser o guardião do projeto. Que ia acompanhar os indicadores, que ia implementar os indicadores, acompanhar todo o processo e depois ia cobrar das outras áreas a alimentação dos indicadores e fazer essa ponte entre diretoria e demais setores. (...) Então, assim, chegou esse gerente, que era uma pessoa de dentro do clube, já era gerente de outra área, que foi contratado pra isso. Foi oferecido pra ele, se não me engano, um curso de especialização nessa área e, a partir daí, ele começou a acompanhar todo o processo (Estagiário da gerência geral).

A etapa do processo de formulação estratégica teve influência dos diretores e das gerências de todas as áreas, os quais contribuíram como fonte de informações para o enriquecimento das diretrizes que estavam sendo elaboradas. Consequentemente, ocorreu também a participação de todos os setores na construção dos indicadores, o que foi decidido em reuniões com os gestores. Cada área gerencial foi contemplada com uma página no software por meio do qual seria feito o acompanhamento e no qual seriam colocados, mensalmente, o resultado dos indicadores, conforme explicita o Estagiário da gerência geral:

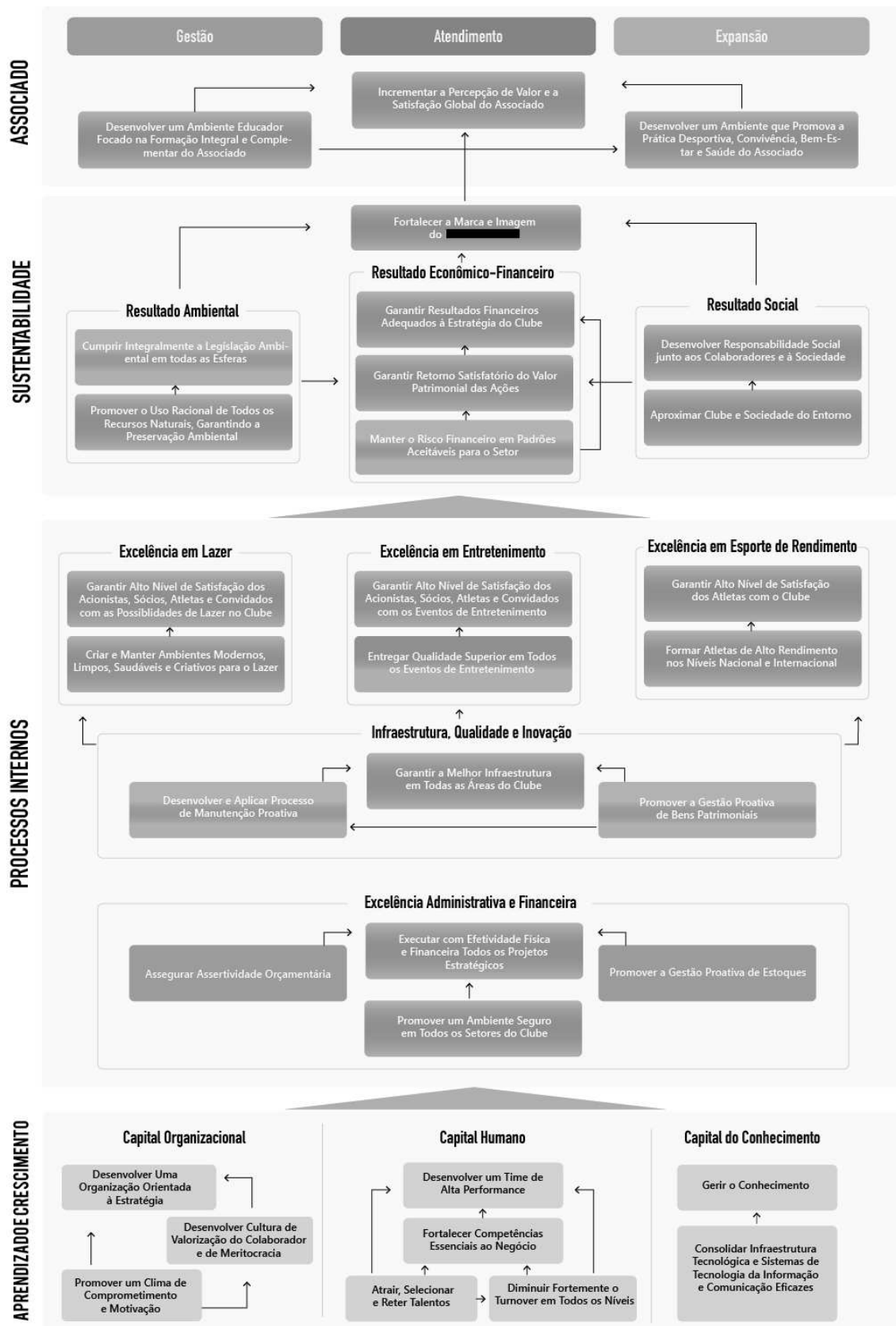
As outras áreas participaram. Cada comissão de diretoria tinha um gerente abaixo dela, de áreas específicas, num formato de estrutura bem funcional realmente e cada uma das gerências de todas as áreas participaram da formulação do planejamento estratégico e foram fonte de informação para a estratégia também, ajudando na construção das diretrizes e, posteriormente, dos indicadores. Os indicadores, especificamente, tiveram a participação de todos o tempo todo. Eles eram decididos em reuniões de cada área. Cada área teve sua página específica no software e indicadores específicos, além de indicadores gerais do clube que também impactavam as áreas. Nessa fase de formulação dos indicadores, inclusive eu, como estagiário, já tava, presenciei as reuniões com as áreas e as reuniões eram somente do gerente de gestão integrada, do diretor, do consultor e do gerente da área (Estagiário da gerência geral).

Para a criação dos indicadores, foram utilizadas diversas ferramentas, como a matriz SWOT, a análise de recursos e árvores de diretrizes. A árvore de diretrizes nasceu a partir de objetivos que foram estabelecidos pela diretoria e, a partir dela, os indicadores foram criados, como relata o Estagiário da gerência geral:

A gente tinha acesso a uma formulação do planejamento no Excel com diversas abas, com análise SWOT, análise de recursos, árvores de diretrizes que saiam dos objetivos, galhos, né? Que saiam os objetivos, viravam diretrizes, viravam indicadores com toda essa árvore de cascadeamento, objetivos para diretrizes e diretrizes para indicadores, essa figura tava no Excel. Eu lembro bem que todos esses indicadores tinham um lastro nas diretrizes, que tinham um lastro nos objetivos, tudo feito a partir do BSC. Era isso (Estagiário da gerência geral).

Segundo o Gerente Geral e o Estagiário da gerência geral, o Balanced Scorecard (BSC) foi escolhido como metodologia pela consultoria que foi contratada. A partir do BSC, foi criado o mapa estratégico da organização. Conforme Figura 1, as frentes financeira e do cliente foram adaptadas na organização para as frentes de sustentabilidade e do associado, respectivamente. É possível perceber uma relação de causa e efeito nas quatro frentes do *scorecard*.

Figura 1: Mapa estratégico da organização pesquisada



Fonte: Organização (2018).

A partir de um desenvolvimento do capital organizacional, humano e do conhecimento na frente de aprendizado e crescimento, seria possível atingir a excelência em lazer, entretenimento e nos esportes de rendimento, que são os objetivos da frente de processos internos. Com isso, a empresa alcançaria um melhor resultado ambiental, econômico, financeiro e social, à frente de sustentabilidade e, por fim, conseguiria expandir suas atividades, melhorar a gestão e o atendimento, impactando em alta satisfação dos associados.

Na fase de implementação do planejamento estratégico, foi contratado um estagiário que ficaria responsável por fazer reuniões mensais com as áreas gerenciais. Dessas reuniões, surgiriam planos de ações para melhorar indicadores que estavam abaixo da meta, bem como surgiriam projetos de melhoria dos indicadores que estavam muito acima da meta, conforme relatado pelo Estagiário da gerência geral:

Posteriormente, na época de implementação, foi contratado um estagiário, que era eu, no caso, pra ajudar na implementação do planejamento. (...) O processo dele é de reuniões mensais, então, os indicadores são acompanhados com uma reunião mensal. (...) um plano de ação de um indicador muito bom ou um indicador muito fraco poderia desencadear projetos. Um indicador muito bom poderia mostrar boas práticas que poderiam ser replicadas e isso gerar um projeto pra replicar boas práticas. Um indicador muito ruim, em termos de acompanhamento do indicador em determinado mês, poderia revelar um problema, que a solução dele também seria um projeto, com a solução definitiva daquele problema. Então, a ideia era essa, planos de ações poderiam virar projetos (Estagiário da gerência geral).

Entretanto, segundo o Gerente Geral e o Estagiário da gerência geral, os processos de acompanhamento e revisão do planejamento estratégico nunca foram muito respeitados pela diretoria, sendo subutilizados, gerando, por consequência, desentendimentos entre o *board* da empresa e a consultoria:

Os projetos não são definidos da forma que é necessária com o planejamento estratégico, desde o início não foi. Parte da consultoria sentiu isso quando tentou implementar, encontrou um paredão que alguns diretores: “não, nós fazemos o que queremos e não o que tá determinado no papel” (Gerente Geral).

Esses projetos não tiveram muito apoio da diretoria na época porque a diretoria achou que ela tinha projetos próprios, que eram prioridade em relação aos projetos das áreas. Essa é a verdade. Ela preferiu tocar os projetos dela e não os projetos que foram surgindo a partir do planejamento estratégico. Só que isso gerou um desentendimento entre a diretoria e a consultoria que, ao longo do tempo gerou um desgaste e a consultoria saiu (Estagiário da gerência geral).

Além disso, o Estagiário da gerência geral relata que o planejamento estratégico não é levado em consideração na definição do orçamento anual e os objetivos estabelecidos no mapa estratégico não têm influência na tomada de decisão. As decisões são tomadas a partir de um conhecimento tácito do presidente e diretores, ou seja, pelas experiências já vivenciadas:

Acaba que a visão pessoal, pela experiência dele, do presidente e dos diretores de cada área, vai influenciar na alocação de recursos de cada setor. Os gerentes também têm uma influência sobre isso. Eles, politicamente, chegam nos seus diretores pra fazerem solicitações, mas não é feita uma determinação de objetivos específicos e objetivos gerais para serem alcançados ao longo do período. Então, o orçamento anual é feito em cima da experiência dos diretores e do presidente, e do histórico que o gerente já acompanha. Então, é muito comum o orçamento do ano seguinte acompanhar a alocação de recursos do ano interior. Simplesmente, um projeto ou outro é incluído. (...) Justamente pela questão das decisões, grande parte das vezes, serem tomadas de forma intuitiva ou tácita pelos diretores, pelo presidente ou pelo histórico e

experiência dos gerentes, o planejamento estratégico acaba influenciando muito menos do que deveria (Estagiário da gerência geral).

O processo de revisão do planejamento estratégico também não se deu conforme o que foi idealizado, trazendo consequências para a empresa. A ideia inicial era de que haveria revisões a cada 6 meses, o que não aconteceu, sendo a primeira revisão feita apenas dois anos após a implementação do planejamento, tendo sido realizada por uma consultoria diferente da que foi contratada pela primeira vez, conforme o Estagiário da gerência geral explicita:

No início, a ideia era de revisões a cada 6 meses, inclusive, a ideia inicial mesmo era de, além de revisões a cada 6 meses, implementação de projetos que iam compor a implementação do processo de planejamento estratégico, e esses projetos iam ser praticamente contínuos, com uma noção de melhoria contínua realmente. (...) A ideia era que a própria consultoria faria a revisão estratégica e não foi feita essa revisão estratégica justamente porque ela saiu. Uma nova consultoria foi contratada depois de dois anos da formulação e essa consultoria era pra outro motivo, pra uma reestruturação mais na parte de organograma. Essa consultoria, que é uma consultoria de São Paulo, acabou pegando essa parte de revisão do planejamento estratégico. Então, a revisão do planejamento estratégico como um projeto mais amplo, aconteceu dois anos depois da implementação e, depois disso, se passou mais ou menos um ano e ainda não teve uma nova revisão até onde eu sei (Estagiário da gerência geral).

Quanto à forma como o planejamento estratégico é comunicado para a organização, segundo o Gerente Geral e a Coordenadora de Recursos Humanos, as definições estratégicas – negócio, visão, missão e valores – são divulgadas aos colaboradores dos diversos departamentos, nos diversos níveis, por meio de treinamentos de integração, do sítio da Internet e de cartazes. Entretanto, o Estagiário da gerência geral relata que houveram ruídos no processo que ocorreram devido ter sido deixada a cargo dos gerentes de cada área a incumbência de comunicar aos colaboradores:

Os objetivos foram comunicados, inicialmente, pros gerentes das áreas. Os gerentes das áreas tiveram bastante contato, principalmente, nas reuniões dos indicadores, que é um trabalho bastante minucioso, bem difícil, que exigiu uma quantidade grande de reuniões. Eles acompanharam toda a implementação. A ideia é que cada área tenha acesso no software apenas aos seus indicadores. Então, isso limita um pouco, mas é uma questão de segurança. Acabou que a parte de comunicação da estratégia foi feita pras gerências, inicialmente, e pras gerências fazerem a comunicação pros seus coordenadores e assim por diante, até chegar na ponta. Então, essa comunicação não foi tão direta da área estratégica pra área operacional. Ela passou primeiro pelas gerências das áreas e, a partir daí, ficou a cargo das gerências. Obviamente que em uma estrutura tão descentralizada dessa forma, algumas gerências fizeram uma boa comunicação, outras nem tanto (Estagiário da gerência geral).

No que tange às frentes utilizadas no BSC, segundo o Estagiário da gerência geral, também é possível perceber que algumas refletem mais a realidade do que outras. As frentes do cliente (associado) e financeira (sustentabilidade) são bem associadas, mas nada foi feito além de treinamentos em relação à frente de aprendizado e crescimento. Quanto à tentativa de relacionar processos internos e clientes, não é claro o porquê de alguns indicadores estarem na frente de clientes e não na de processos internos, como assevera o Estagiário:

Algumas mais do que outras. Você consegue associar as dimensões do cliente com a financeira com bastante clareza. Aprendizado e crescimento você tem bastante deficiência. Além de treinamentos, nada foi feito no sentido de aprendizado e inovação. Processos internos e clientes é uma situação interessante. Os dois tiveram, sim, grande impacto na organização, mas a seleção dos indicadores dentro deles foi feita pela consultoria de uma forma um pouco unilateral e é um pouco confuso

entender o porquê de cada indicador estar alocado em cada dimensão. Existe ali uma confusão. Nessa época, a consultoria não deixou muito claro (Estagiário da gerência geral).

Como relatado também pelo Estagiário da gerência geral, observa-se que os indicadores das frentes de processos internos e do associado são bastante importantes no contexto da organização por padronizar a forma como as coisas são feitas e impedir que falhas ocorram no momento em que os associados estão aproveitando o local:

Os indicadores ajudam. Existe, por exemplo, o indicador de check list na área de manutenção. São fundamentais, porque, se você não tem indicadores de check list pra você fazer periodicamente alguma manutenção preventiva, alguma coisa dá problema em um momento inoportuno e isso gera consequências internas pro associado, prejudica outros processos. O acompanhamento de indicadores de performance, os KPIs, realmente, eles colaboram bastante. Eles disciplinam as áreas a se preocupar com esses processos internos e segui-los com algum nível de rigor (Estagiário da gerência geral).

Além disso, a definição de indicadores também auxiliou em um processo de formalização da orientação ao cliente existente na organização, sendo possível perceber uma grande preocupação em garantir alta satisfação ao associado, segundo o Estagiário da gerência geral:

O associado sempre esteve como objetivo principal do Balanced Scorecard. Ele sempre esteve no topo da árvore de objetivos. Essa visão voltada pro associado já existia, é uma visão do clube realmente servir aos associados, até pela proximidade da diretoria com os associados, existe essa relação quase que pessoal. O planejamento estratégico deu ênfase pra isso e ele ajudou talvez na parte de formalização desse processo. Antes, era o intuito de servir ao associado, depois, do planejamento estratégico ficou uma coisa mais formal. Então, o intuito foi mensurar essa satisfação do associado, aumentou o número de pesquisas feitas. Então, antes da pandemia, eram feitas pesquisas periódicas, amplas, realmente, para informar a satisfação dos associados com detalhes. Então, o BSC, nesse ponto, foi importante sim porque mensurou esse nível de satisfação (Estagiário da gerência geral).

Para sintetizar as principais características dos processos de formulação e implementação estratégica, tem-se o Quadro 1, que permite uma melhor visualização dos elementos presentes no processo analisado.

**Quadro 1:** Principais características do processo estratégico da organização pesquisada

Fases do processo estratégico	Principais características
Formulação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influência de todas as áreas gerenciais da empresa;</li> <li>• Utilização da matriz SWOT, análise de recursos e árvores de diretrizes, das quais surgiriam indicadores;</li> <li>• <i>Balanced Scorecard</i> foi escolhido como metodologia.</li> </ul>
Implementação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma nova área gerencial responsável por acompanhar a estratégia;</li> <li>• Contratação de um estagiário responsável por reuniões mensais de acompanhamento dos indicadores;</li> <li>• Planos de ação seriam construídos mensalmente para aprimorar indicadores com resultados ruins e manter bons resultados;</li> <li>• Subutilização da estratégia pela diretoria e desentendimento com a consultoria contratada;</li> <li>• Após dois anos de sua elaboração, houve a primeira revisão do planejamento estratégico;</li> <li>• Estratégia comunicada com ruídos e exploração parcial dela.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

O processo de formulação estratégica da organização estudada teve início quando a diretoria contratou uma consultoria de Belo Horizonte ligada à Fundação Dom Cabral. Segundo Chiavenato (2008), esse processo, normalmente, parte pela alta gerência da empresa, porém é necessário ter o envolvimento de todos para alcançar o objetivo proposto pela estratégia. Esse aspecto vai de acordo com o que foi feito na organização analisada por este estudo. De acordo com os entrevistados, mesmo com a necessidade observada pela diretoria, todas as áreas foram consultadas para a construção dos objetivos e dos indicadores definidos.

Para se chegar aos objetivos que foram estabelecidos, foi escolhida a metodologia *Balanced Scorecard*. Por meio do mapa estratégico da organização, é possível perceber uma relação de causa e efeito entre as frentes definidas que, segundo Saraiva e Alves (2017), é requisito para que a estratégia consiga atingir todas as áreas de negócio da organização. A decisão da organização em adotar a frente de associados, substituindo a de cliente e a de sustentabilidade ao invés da financeira, também vai de acordo com Saraiva e Alves (2017), que explicita que, no BSC, não existem perspectivas definidas, devendo elas serem adaptadas de acordo com as características e necessidades da empresa. Porém, mesmo sendo possível observar essa relação de causa e efeito no mapa estratégico, os entrevistados relataram que a definição dos indicadores em cada perspectiva foi feita de forma unilateral pela consultoria, o que trouxe como consequência um desentendimento sobre o porquê de alguns indicadores estarem em uma frente e não em outra, como é o caso da frente do associado e de processos internos.

Durante o processo de implementação estratégica, foi contratado um estagiário que ficou responsável por promover reuniões mensais de acompanhamento estratégico com os gerentes de cada área da empresa. Nessas reuniões, são definidos planos de ação para melhorar indicadores que estão abaixo da meta e manter indicadores que estão muito acima da meta. Kaplan e Norton (1997) ressaltaram a importância de se acompanhar periodicamente a execução da estratégia para que, no curto prazo, sejam possíveis ajustes nas metas definidas. Além disso, Bohlander e Snell (2009) escreveram sobre a necessidade de se realizar esse acompanhamento para que haja uma melhoria contínua na estratégia da empresa. Porém, de acordo com o que foi relatado pelos entrevistados, esse processo de acompanhamento não é respeitado pelos gerentes e diretores, sendo realizado apenas para cumprir com essa demanda. Mesmo com a necessidade de revisões de curto prazo, uma grande revisão do que foi definido a longo prazo pela organização foi feita uma única vez dois anos após a implementação da estratégia, fazendo com os objetivos definidos não traduzam mais o que é almejado pela organização.

Segundo os entrevistados, a tomada de decisão dos diretores e dos gerentes é feita a partir de um conhecimento tácito, ou seja, de acordo com a experiência deles. Além disso, não existe influência da estratégia na formulação do orçamento anual da empresa. Essas ações vão ao contrário do que Chiavenato (2008) explica ao afirmar que a estratégia deve indicar o comportamento que as organizações devem ter meio a um mundo mutável, dinâmico e competitivo no qual ela está inserida.

Outro importante aspecto que impacta na subutilização da estratégia na empresa é a forma com que ela é comunicada a todos os colaboradores. De acordo com Kaplan e Norton (1997), um dos objetivos do BSC é trazer a estratégia para perto de toda a organização, sendo necessária a sua identificação junto a todos os funcionários. Mesmo parte da estratégia sendo repassada no momento de integração dos recém-contratados e em cartazes na organização, fica a cargo do gerente de cada setor orientar os funcionários de acordo com os objetivos definidos. Essa comunicação, às vezes, não é feita melhor da forma, gerando ruídos no processo.

### 4.3 A inter-relação entre o processo estratégico e os processos de ARH da organização estudada

A ARH, juntamente com as demais áreas da organização, foi uma das participantes no processo de formulação do planejamento estratégico da empresa, conforme indica a fala do Gerente Geral:

Foi membro também, participou junto das demais gerências e tanto da área de RH, né? (Gerente Geral).

Durante a fase de formulação do planejamento estratégico, foram definidos dezesseis indicadores para a área de ARH, sendo eles: dois da frente de associado, três da frente de sustentabilidade, dois da frente de processos internos e nove da frente de aprendizado e crescimento. Os principais indicadores estão relacionados no Quadro 2, bem como seus nomes, frente à qual está associado, descrição e fórmula de cálculo.

**Quadro 2:** Síntese dos indicadores da área de ARH

Nome do índice	Frente	Descrição	Fórmula de cálculo
Índice de Absenteísmo de Pessoal	Associado	Busca medir o valor das horas ausentes da equipe comparado ao total pago em horas trabalhadas.	$(\text{Total de horas ausentes da equipe} / \text{total de horas trabalhadas da equipe}) * 100$
Índice de Absenteísmo Global	Associado	Busca medir o absenteísmo no todo, oferecendo condições de se trabalharem os casos possíveis e reduzir o resultado final.	$(\text{Total de horas ausentes de todas as áreas} / \text{total de horas trabalhadas por toda a equipe de colaboradores do Clube}) * 100$
Impacto do Capital Humano	Sustentabilidade	Mede o valor unitário do capital humano, no que tange à área, em relação ao resultado de receita operacional de todo o Clube. É, pois, um índice de produtividade do setor.	$(\text{Custo da mão de obra do setor} / \text{Receita bruta operacional}) * 100$
Índice de Acidentes de Trabalho	Sustentabilidade	Busca-se, por meio desse índice, monitorar a quantidade de acidentes de trabalho, buscando a redução das ocorrências.	$(\text{Quantidade de acidentes ocorridos por período} / \text{quantidade de funcionários}) * 100$
Índice de Custo Total do Setor	Sustentabilidade	Esse indicador mede o grau de comprometimento da área na receita operacional Bruta do Clube.	$(\text{Custo da folha da área} + \text{Custo da função da área}) / \text{Receita Operacional Bruta do Clube} * 100$
Índice de Assertividade do Orçamento	Processos internos	Busca avaliar o cumprimento do orçamento financeiro mensal do RH, ou seja, ter o menor afastamento possível, em despesas, do planejado inicialmente.	$(\text{Valor realizado} / \text{valor orçado}) * 100$
Índice de Banco de Horas Global	Aprendizado e crescimento	Esse índice busca medir a quantidade de colaboradores do Clube que estão com o banco de horas acima do definido como aceitável pela diretoria, devendo ser acompanhado mensalmente a fim de não haver excedente de vinte horas em banco por colaborador.	$(\text{Quant. Colaboradores do Clube com banco de horas acima de vinte no mês} / \text{total de colaboradores do Clube}) * 100$
Índice de Atração de Candidatos	Aprendizado e crescimento	Mede a quantidade de pessoas que se candidataram às vagas abertas no Clube.	$(\text{Número de candidatos participantes} / \text{número de processos seletivos desenvolvidos pelo Clube})$

Continua...

Nome do índice	Frente	Descrição	Fórmula de cálculo
Índice de Controle de Banco de Horas	Aprendizado e crescimento	Esse índice busca medir a quantidade de colaboradores do RH que estão com o banco de horas acima do definido como aceitável pela diretoria, devendo ser acompanhado mensalmente a fim de não haver excedente de vinte horas em banco por colaborador.	$(\text{Quantidade de colaboradores do RH com banco de horas acima de vinte no mês} / \text{total de colaboradores da área}) * 100$
Índice de Multiplicação de Conhecimento	Aprendizado e crescimento	Tem o objetivo de mensurar a quantidade de treinamentos que são multiplicados para outros colaboradores.	$(\text{Quantidade de colaboradores treinados no mês} / \text{quantidade de colaboradores ativos no mês}) * 100$
Índice de <i>Turnover</i> (rotatividade)	Aprendizado e crescimento	Avaliar e acompanhar em todos os níveis o índice de <i>turnover</i> , observando os níveis aceitáveis para a organização.	$(\text{Número de demissão} + \text{número de admissão}) / 2 / \text{número de colaboradores}$

Fonte: elaboração própria, com base no roteiro de levantamento documental.

Sobre a definição de remuneração variável de acordo com o desempenho dos setores, a ARH não assume um papel de bonificar os destaques no BSC por falta de apoio da diretoria nesse processo, conforme relatam o Gerente Geral e o Estagiário da gerência geral:

Tinha um indicador que era o índice de... que chamava... era uma premiação que era proposta para aqueles que atingissem o percentual mínimo necessário em cada um dos indicadores, lógico, no conjunto. Porém, não foi implementado por decisão da diretoria. Não tem essa gratificação (Gerente Geral).

Iria ter uma remuneração variável para os gerentes que alcançassem seus objetivos. Inclusive, os indicadores de cada uma das áreas no final de cada mês, é feito uma média deles e o score de cada área é acompanhado até hoje. Existe uma área no software chamada consolidado que faz a média desses indicadores. A ideia inicial era que essa média seria utilizada para isso. Teria uma média a ser alcançada nesse consolidado e em conjunto com o resultado de alguns indicadores chave, levaria a uma remuneração variável. Isso não foi implementado, então, não é feita uma gratificação real em termos de remuneração, principalmente (Estagiário da gerência geral).

Segundo o Gerente Geral, a ARH se utiliza dos indicadores para fortalecer o processo de aprendizagem dos colaboradores, porém o Estagiário da gerência geral acredita que, nesse aspecto, os indicadores são subutilizados. Segundo ele, isso ocorre porque os planos de ação são elaborados apenas para cumprir o processo de reunião mensal e quase nunca são levados em consideração na rotina dos gestores:

Por meio de ações com o próprio recursos humanos, buscando melhorias contínuas, utilizando as ferramentas mais inovadoras possíveis, é... com o que for possível da área de RH fazer, porque também não adianta encantar o associado e não encantar o colaborador (Gerente Geral).

Nesse ponto, a estratégia é subutilizada, principalmente, os indicadores são subutilizados. Porque, quando as metas dos indicadores são atingidas, ele praticamente passa batido. Se deu tudo certo, ótimo, o indicador é praticamente ignorado naquele mês. Se o indicador fica muito acima ou abaixo da meta, é necessário construir um plano de ação formal na plataforma. Esse plano de ação normalmente é feito correndo, é feito sem o cuidado necessário, sem a análise necessária, sem planos de ação detalhados que seriam, na minha visão, muito úteis na parte de aprendizado. Você poderia replicar boas ações que levaram o indicador a ser



muito acima da meta ou evitar de maneira permanente problemas que levaram os indicadores a ficarem abaixo da meta (Estagiário da gerência geral).

O Estagiário da gerência geral também relata que a frente de aprendizado e crescimento, mesmo com um aumento no número de treinamentos realizados pela ARH, ainda não é levada em consideração da forma como deveria. Os treinamentos ficaram retidos no nível gerencial da empresa, tendo pouca influência em uma possível capacitação dos colaboradores de nível operacional que estão, em sua maioria, na organização:

O planejamento estratégico previa e implementou realmente alguns treinamentos. Esses treinamentos resultaram, conseqüentemente, em aprendizado e crescimento. O contato dos gerentes com os consultores, tanto de BH quanto de São Paulo, foi um ponto de aprendizado. Houve, na época, um contrato com uma empresa de consultoria também na área de RH e treinamento só pros gerentes, pra questão de aperfeiçoamento pessoal, leitura de competências e avaliação dos seus colaboradores. Foram feitas palestras, foram feitas avaliações em termos de perfil de cada um, foram feitos estudos dessas avaliações, então, nesse ponto de treinamento, houveram sim avanços (Estagiário da gerência geral).

Mesmo com esses pontos de atenção, o Gerente Geral e o Estagiário da gerência geral acreditam que a ARH tem poder de influência no planejamento estratégico da empresa, principalmente, nos indicadores de banco de horas e de absenteísmo. Foi estabelecido o objetivo de todos os colaboradores não ultrapassarem o acúmulo de vinte horas positivas no banco e redução significativa no índice de absenteísmo da organização:

Fazendo bem o trabalho deles, fazendo da melhor forma que tá traçado e seguindo seus indicadores, como redução de absenteísmo (Gerente Geral).

Esses dois indicadores, eu lembro que foram muito importantes porque os funcionários tinham banco de horas excessivos, descontrolados ou deviam muitas horas pro clube ou o clube devia muitas horas pra eles. Então, foi colocado uma meta. Isso realmente foi cobrado, a pessoa poderia ter, no máximo vinte horas positivas no banco e isso foi sendo seguido. Inclusive, uma das decisões que foram tomadas na época é que atestado médico que tivesse mais de três dias deveria passar por um médico contratado do clube pra analisar aquele atestado, pra evitar, justamente, falsificações de atestado, além de um acompanhamento muito perto de faltas. Isso foi feito na época porque muitas áreas tinham absenteísmo elevado e isso impactava muito na prestação de serviço pro associado (Estagiário da gerência geral).

Além disso, o Estagiário da gerência geral e a Coordenadora de Recursos Humanos também relatam que o planejamento estratégico tem influência na tomada de decisão da ARH. Os dois indicadores anteriormente apontados tiveram grande influência na rotina da área, porque, além de estarem sendo acompanhados de perto pela diretoria, foi necessário criar o processo de preenchimento no *software* utilizado para acompanhamento da estratégia de todos os outros setores da empresa. Mesmo de forma menos objetiva, a Coordenadora de Recursos Humanos reconhece que, dependendo dos objetivos estabelecidos no planejamento, a área é impactada diretamente com o aumento das atividades do setor:

Também influenciou, foi uma das áreas que foram mais influenciadas. Primeiro, porque esses indicadores (banco de horas e absenteísmo), principalmente, a diretoria ficou muito atenta a eles e a área de recursos humanos ficou muito em evidência. Então, ela precisou caminhar sob olhos atentos. Outra coisa que posso falar que a gerência de recursos humanos foi impactada, é que ela ficou responsável pelo preenchimento de alguns indicadores de outras áreas, inclusive, esses dois que eu

citei. Então, ela deveria estar sempre muito alinhada com a área de gestão integrada na época, atual gerência geral (Estagiário da gerência geral).

Com certeza, dependendo das metas que são colocadas, dependendo do resultado, do... como fala... esqueci a palavra, os planos de ação que são colocados nos setores fazem toda a diferença no resultado. Então, eu acho que impacta bastante, aqui dentro do RH, inclusive, não só dos nossos indicadores, mas dentro dos outros setores também, como mudança de foco... eu queria exemplificar... Impacta diretamente na gente porque a gente tem que treinar, a gente tem que contratar, reforçar algum ponto. Querendo ou não, todos esses indicadores têm impacto direto aqui (Coordenadora de Recursos Humanos).

Para melhor compreensão dos aspectos discutidos na seção, estão relacionados, no Quadro 3, os principais elementos de inter-relação observados nas fases de formulação e implementação estratégica.

**Quadro 3:** Elementos da inter-relação entre o processo estratégico e a ARH da organização pesquisada

Fases do processo estratégico	Elementos de inter-relação observados
Formulação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um dos principais <i>stakeholders</i>;</li> <li>• Aumento nas atividades da área devido aos objetivos definidos.</li> </ul>
Implementação estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A área não assume o papel de bonificar os melhores resultados atingidos no <i>scorecard</i> por falta de apoio da diretoria;</li> <li>• Planos de ação não colaboram com o aprendizado dos colaboradores por serem elaborados sem ser dada a devida atenção;</li> <li>• Houve um aumento no número de treinamentos em nível gerencial;</li> <li>• Indicadores de banco de horas e de absenteísmo tem grande influência na rotina dos setores da empresa;</li> <li>• Responsável por monitorar o objetivo de nenhum colaborador ter mais de vinte horas positivas em banco.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria, com base nos dados da pesquisa.

Por meio das entrevistas realizadas, foi possível perceber que a ARH atuou como participante do processo de formulação estratégica, porém não ficou claro quanto ao seu papel de acordo com o que Bohlander e Snell (2009) apontaram, explicando os autores que a área atua, informando se é possível ou não atingir os objetivos estabelecidos com a quantidade de pessoas e competências disponíveis.

Os indicadores definidos para a área refletem diretamente em alguns aspectos que a ARH necessita observar para cumprir com os objetivos, como proposto por Chiavenato (1992). O Índice de Atração de Candidatos, o Índice de Multiplicação de Conhecimento e o Índice de *Turnover* podem auxiliar a área a cumprir com o primeiro objetivo proposto pelo autor, que é: criar, manter e desenvolver recursos humanos que tenham habilidade e motivação para o alcance dos objetivos da organização. O Índice de Absenteísmo de Pessoal, o Índice de Absenteísmo de Pessoal Global, o Impacto do Capital Humano, o Índice de Custo Total do Setor, o Índice de Banco de Horas Global e o Índice de Controle de Banco de Horas podem auxiliar a área a cumprir com os outros dois objetivos definidos pelo autor, que são: criar, manter e desenvolver condições na organização para que seja possível a aplicação plena dos recursos criados e chegar à eficiência e à eficácia através dos recursos humanos que a organização tem. Além desses, o Índice de Acidentes de Trabalho corrobora o subsistema de Segurança do Trabalho que, segundo Chiavenato (2008), se preocupa em garantir um ambiente seguro ao colaborador da organização. Porém, a subutilização dos indicadores e a elaboração de planos de ação apenas para cumprir com o processo de reuniões mensais trazem a

interpretação de que, apesar de eles existirem, não colaboram para uma melhora das atividades da ARH.

Devido à frente de aprendizado e crescimento, o número de treinamentos realizados aumentou, porém não saíram do nível gerencial da empresa. Essa prática impede que os subsistemas de treinamento e desenvolvimento atinjam seu objetivo que, segundo Bohlander e Snell (2009), é, juntos, incrementar as habilidades dos funcionários da empresa, ou seja, com os treinamentos sendo realizados apenas em nível gerencial não ocorre incremento nas habilidades da maioria dos funcionários que estão no nível operacional. Além disso, é constatado que os planos de ação para melhorar os indicadores abaixo da meta e manter os que estão acima não são elaborados da melhor forma, impactando também em um nível baixo de aprendizado por parte dos colaboradores.

Segundo os entrevistados, um dos maiores impactos que a estratégia teve na ARH da empresa foi quanto aos indicadores de banco de horas e absenteísmo. Nesse sentido, foram definidas metas para a redução de horas extra e faltas, o que gerou uma movimentação na área para cumprir com um dos objetivos que Chiavenato (1992) estabelece: atingir a eficiência e a eficácia por meio dos recursos humanos que a organização tem. De forma pouco explícita, a Coordenadora de Recursos Humanos complementa essa visão, porém sem citar outros aspectos que levam a estratégia a exercer influência na área. Esse discurso menos objetivo corrobora a percepção de que não existe uma inter-relação com os outros processos da área em semelhança ao que ocorre na organização analisada por Bruning (2005), na qual a ARH exerce papel estratégico a partir da integração com as demais áreas, valorizando, capacitando e retendo os colaboradores, bem como fortalecendo a cultura e gerindo o aprendizado.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio deste estudo, buscou-se compreender qual a inter-relação entre o processo de formulação e implementação estratégica e os processos de ARH em uma organização do setor de lazer e entretenimento localizada no interior de Minas Gerais. Para responder o problema de pesquisa, foi feito um estudo, levando em consideração a caracterização da área de ARH da organização estudada, o processo de formulação e implementação estratégica na empresa e a metodologia utilizada, além de examinar, na prática, a forma com que a estratégia se inter-relaciona com a área de ARH da empresa.

Os resultados encontrados apontam que a organização analisada utilizou, de forma adequada, diversas recomendações para o processo de formulação estratégica que foram feitas pela literatura dos autores citados no embasamento teórico do presente estudo. Dois exemplos desse entendimento é a forma adequada com a qual as perspectivas do BSC apresentam relação de causa e efeito no mapa estratégico da organização e a realização de revisões da estratégia em intervalos de curto prazo por meio de reuniões mensais com as áreas gerenciais da empresa.

Por outro lado, em relação ao processo de implementação estratégica, foi identificada uma dificuldade da diretoria da empresa em colocar em prática o planejamento definido, visto que a tomada de decisão e a formulação do orçamento anual continuam utilizando como base o conhecimento tácito, ou seja, não se leva em consideração os objetivos definidos pela estratégia. Esse aspecto tem como consequência a subutilização dos indicadores pela empresa, a qual impacta todas as setores, inclusive, a ARH.

Por isso, respondendo à pergunta de pesquisa, foi possível verificar que os únicos indicadores estabelecidos pela estratégia que se relacionam com a ARH da empresa foram o absenteísmo e banco de horas. Colaborando o que foi dito no parágrafo anterior, esses indicadores impactaram a área apenas quando houve uma cobrança dos diretores da organização para minimizar as consequências por tais resultados estarem abaixo da meta estabelecida.

Dito isso, diversos aspectos que são necessários para melhoria nos processos da área são mensurados, como: índice de rotatividade, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, segurança do trabalho, entre outros. Porém, os planos de ação e os projetos de melhoria não são colocados em prática, o que diminui a inter-relação entre a estratégia definida e os processos da área. Destaca-se que não foi possível analisar a forma com que a ARH impactou no processo de formulação estratégica, visto que o gestor responsável pela área, na época em que o processo foi feito, não se encontra mais na organização e os entrevistados não têm conhecimento prévio sobre o assunto.

Como sugestão à organização que foi analisada no estudo, foi possível perceber que há uma necessidade da diretoria da empresa se aproximar do planejamento estratégico e o credibilizar frente a todos os funcionários, para que por meio da liderança por exemplo todos comecem a utilizar menos do conhecimento tácito e se embasar melhor ao tomar decisões. Além disso, se vê a necessidade de uma ARH mais estratégica na organização, o que seria consequência da aproximação sugerida anteriormente. E, por fim, também consequência da primeira sugestão, uma utilização dos indicadores que já são mensurados como base para melhorias na ARH e em todas as áreas da empresa, contribuindo para atingir a visão estabelecida.

É importante mencionar que houve limitação para a realização da pesquisa em relação à coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. Um dos entrevistados não se mostrou totalmente disposto a responder as perguntas que foram feitas e, além disso, a pessoa responsável pela área de ARH, na época em que o planejamento estratégico foi formulado, não trabalha mais na empresa. Por isso, tem-se como sugestão que estudos futuros sobre os processos estratégicos das organizações levem em conta desenhos de pesquisas que viabilizem a exploração de diferentes fontes de dados que possibilitem a triangulação dos dados. Assim, aumenta a possibilidade de complementar os dados coletados por meio das diferentes perspectivas oferecidas pelas diversas fontes dos dados.

## Referências

- BRUNING, C. O papel da gestão de pessoas na estratégia: Um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo do Paraná. **Revista de Carreira e Pessoas**. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 130-145. jan./fev./mar./abr. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. Ed. Compacta. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, A. G. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- HERACLEOUS, L. Strategic thinking or strategic planning. **Long Range Planning**, v. 31, n. 3, p. 481-487, 1998.
- KICH, J. I. D. F.; PEREIRA, M. F. Pensamento Estratégico nas Organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 134-145, ago. 2014.
- PEDRO, W. J. A. Gestão de Pessoas nas Organizações. **Revista UNIARA**, Araraquara, n. 17/18, p. 81-86, 2005.

SARAIVA, H. I.; ALVES, MC. F. G. A evolução do Balanced Scorecard – Uma comparação com outros sistemas. **HOLOS**, Natal, v. 4, n. 33, p. 185-200, jul. 2017.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SILVA, G. A.; BASQUES, P. V.; FACCO, F. C. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v. 13, n. 3, p. 87-100, jul./set. 2006.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 14.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TOLEDO, F. de. **O que são recursos humanos**. 5.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

**APÊNDICE A** – Roteiro para entrevista com o Gerente Geral e com o Estagiário da gerência geral da organização pesquisada.

- 1) Você pode descrever como foi feito o planejamento estratégico da empresa?
- 2) Quem participou da elaboração do planejamento estratégico da empresa?
- 3) Por que o BSC (Balanced Scorecard) foi escolhido como metodologia?
- 4) Você pode descrever como o planejamento estratégico da empresa é revisado?
- 5) Na sua opinião, de que forma a visão e objetivos da empresa se conectam com os indicadores e metas estabelecidos no BSC?
- 6) Como a estratégia (visão, missão, valores, indicadores) é comunicada para os colaboradores da empresa em nível estratégico, tático e operacional?
- 7) De que forma os colaboradores da empresa em nível estratégico, tático e operacional são recompensados pelo bom desempenho no BSC?
- 8) Como a estratégia da empresa influencia na alocação de recursos no orçamento de cada setor da empresa?
- 9) De que forma a estratégia empresarial trabalha para fortalecer um processo de aprendizagem dos colaboradores?
- 10) Como você define a cultura da organização? A estratégia mostra-se alinhada com a cultura?
- 11) De que forma você acredita que o planejamento estratégico influencia no processo de tomada de decisão na empresa?
- 12) De que forma você acredita que o planejamento estratégico influencia no processo de tomada de decisão da administração de recursos humanos na empresa?
- 13) De que forma você acredita que a administração de recursos humanos influencia no planejamento estratégico da empresa?
- 14) Qual foi o papel da administração de recursos humanos na formulação do planejamento estratégico?
- 15) De que forma a perspectiva financeira (sustentabilidade) do BSC ajuda a analisar a rentabilidade e risco da organização?
- 16) De que forma a perspectiva do cliente (associado) do BSC ajuda no processo de criação de valor para os associados?
- 17) De que forma a perspectiva de aprendizado e crescimento colabora para o processo de aprendizagem organizacional e inovação na empresa?
- 18) De que forma a perspectiva dos processos internos do BSC colaboram para uma excelência nos processos de cada área da empresa?
- 19) Na sua opinião, é possível enxergar uma relação de causa e efeito entre as 4 perspectivas no BSC da empresa?

**APÊNDICE B** – Roteiro para entrevista com a Coordenadora de RH da organização pesquisada.

- 1) Como é a estrutura da área de Recursos Humanos (RH) da empresa? (organograma, divisão de funções)
- 2) Quais processos e atividades de RH são realizados?
- 3) Como a estratégia (visão, missão, valores) é comunicada para os colaboradores da empresa em nível estratégico, tático e operacional?
- 4) De que forma os colaboradores da empresa em nível estratégico, tático e operacional são recompensados pelo bom desempenho no BSC?
- 5) Você acredita que a empresa tem a cultura organizacional bem identificada? Se sim, como ela é trabalhada? Se não, o que poderia ser feito para melhorar nesse aspecto?
- 6) De que forma você acredita que o planejamento estratégico influencia no processo de tomada de decisão da administração de recursos humanos na empresa?
- 7) De que forma você acredita que a administração de recursos humanos influencia no planejamento estratégico da empresa?
- 8) De que forma a perspectiva financeira (sustentabilidade) do BSC ajuda a analisar a forma que os recursos estão sendo alocados na área de RH?
- 9) De que forma a perspectiva do cliente (associado) do BSC da área de RH ajuda no processo de criação de valor para os associados?
- 10) De que forma a perspectiva de aprendizado e crescimento da área de RH colabora para o processo de aprendizagem organizacional e inovação na empresa?
- 11) De que forma a perspectiva dos processos internos do BSC da área de RH colaboram para uma excelência nos processos de cada área da empresa?