

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**ADRIANA ALCIDA PACHECO RAMIRO DE ASSIS**

**GESTÃO DE PESSOAS EM MOMENTO DE FORMAÇÃO DE *JOINT VENTURE*:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SEGMENTO DE  
REFRIGERAÇÃO**

Porto Alegre

2012

Pacheco Ramiro de Assis, Adriana Alcida  
GESTÃO DE PESSOAS EM MOMENTO DE FORMAÇÃO DE JOINT  
VENTURE: / Adriana Alcida Pacheco Ramiro de Assis. -  
- 2012.  
99 f.

Orientador: Angela Beatriz Busato Scheffer.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,  
2012.

1. Análise da gestão de pessoas em um processo de  
formação de joint venture. 2. gestão estratégica de  
pessoas em ambiente de transformação dos negócios. 3.  
Análise de riscos em gestão de pessoas em processos  
de fusão ou aquisição. I. Busato Scheffer, Angela  
Beatriz, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

**ADRIANA ALCIDA PACHECO RAMIRO DE ASSIS**

**GESTÃO DE PESSOAS EM MOMENTO DE FORMAÇÃO DE *JOINT VENTURE*:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SEGMENTO DE  
REFRIGERAÇÃO**

**Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer**

Porto Alegre

2012

**ADRIANA ALCIDA PACHECO RAMIRO DE ASSIS**

**GESTÃO DE PESSOAS EM MOMENTO DE FORMAÇÃO DE *JOINT VENTURE*:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO SEGMENTO DE  
REFRIGERAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em Porto Alegre em 14 de setembro de 2012.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer  
Presidente da banca – Orientadora  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

---

Prof. Dr. Roberto Lima Ruas  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

---

Profa. Dra. Claudia Simone Antonello  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

---

Profa. Dra. Elaine Di Diego Antunes  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai, apesar da ausência neste plano desde maio de 2011, por ter sido meu maior incentivador na carreira e na vida, e à minha mãe, pelo exemplo de força e de fé incondicional. Com eles, aprendi o real significado de respeito e justiça nas relações humanas.

À minha orientadora, professora Angela Beatriz Busato Scheffer, pela paciência, por ter me indicado os caminhos, por ter acreditado que eu conseguiria cumprir mais esta missão e por ter insistido...

Ao Professor Roberto Lima Ruas, pelas importantes contribuições na apresentação do projeto e também pela atenção dispensada em diversas ocasiões durante a formação. Agradeço, ainda, pelas sugestões recebidas da Professora Claudia Simone Antonello, que me instigaram a buscar mais subsídios para compor a presente dissertação.

Aos colegas de trabalho, principalmente àqueles que contribuíram para o enriquecimento do estudo proposto, e à equipe de RH com quem tenho o prazer de compartilhar um pouco da paixão pela profissão escolhida.

Meu mais especial agradecimento é ao Elisio, meu companheiro de todas as horas, e aos meus filhos, Guilherme, Bianca, Gustavo e Marina, pela compreensão, pelo carinho e pelo entusiasmo. Fica a certeza de que nenhum esforço valeria a pena sem a existência deles.

## RESUMO

Este trabalho objetivou fazer uma análise da gestão de pessoas na subsidiária brasileira de uma empresa multinacional do segmento de produção e distribuição de equipamentos de refrigeração diante de situação de transformação dos negócios oriunda da fusão com outro grupo econômico, considerando seu impacto no ambiente interno e no ambiente de negócio em um momento de instabilidade na economia mundial e de importantes alterações no segmento onde a Empresa opera. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso, com a realização de 10 entrevistas e consulta a dados e documentos internos, sendo as informações levantadas analisadas com base no referencial teórico e mediante análise de conteúdo. Dentre os principais resultados, destacam-se: a necessidade de revisão dos processos e práticas de gestão de pessoas neste novo cenário, o foco na gestão da transformação com suporte da área de RH, o valor da comunicação interna para assegurar o alinhamento de todas as partes interessadas e a demanda por reforço no desenvolvimento da liderança, preparando-a para gerir a Empresa em tempos de transição e mudanças.

**Palavras-chave:** gestão estratégica de pessoas, alinhamento estratégico, gestão da mudança, fusões e aquisições (F&A), *joint venture*

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the human resource management in a Brazilian subsidiary of a multinational enterprise in the production and distribution of refrigeration equipment segment, facing business transformation due to the merger with another economic group, considering the impact on the internal environment and the business environment in a time of instability in the world economy and important changes in the field the company operates. To that end, a case study was conducted, composed of 10 interviews and consultation to internal documents and data, analyzing the collected information in the light of theoretical framework and content analysis. Among the key findings, we highlight: the need to review processes and practices of people management under the new scenario; the focus on managing the transformation of human resources support; the value of internal communication, ensuring alignment and leadership development of all stakeholders, preparing them to manage the company in times of transition and change.

**Key-words:** strategic people management, strategic alignment, mergers and acquisition (M&A), joint venture

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1</b> – Concepções organizacionais comparadas .....	19
<b>Figura 1</b> – Modelo de Gestão de Pessoas .....	24
<b>Quadro 2</b> – Modelos de Gestão de Pessoas.....	25
<b>Quadro 3</b> – União e associação de empresas – principais tipologias .....	41
<b>Quadro 4</b> – Questões das entrevistas e propósitos .....	49
<b>Quadro 5</b> – Gestão de Pessoas em ambiente de transformação .....	51
<b>Gráfico 1</b> – Vendas em Dólar mês a mês, de janeiro de 2008 a dezembro de 2012 (plano).....	55
<b>Quadro 6</b> – “ <i>HR Way</i> ” – Empresa Pesquisada .....	59
<b>Quadro 7</b> – Identificação de Riscos e Oportunidades na gestão de pessoas pelos Diretores entrevistados .....	64
<b>Quadro 8</b> – Identificação de Riscos e Oportunidades na gestão de pessoas pelos Gerentes entrevistados .....	69
<b>Quadro 9</b> – Identificação de Riscos e Oportunidades na gestão de pessoas pelos Gerentes de RH entrevistados.....	75
<b>Quadro 10</b> – Resumo de Oportunidades por Processo de RH .....	84
<b>Quadro 11</b> – Plano de Melhoria de RH.....	85
<b>Quadro 12</b> – Modelo de alinhamento estratégico de RH .....	88



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1.1 Justificativa e Relevância do Tema</b> .....	13
<b>1.2 Objetivos</b> .....	14
<b>2 GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	16
<b>2.1 Gestão de Pessoas: conceitos e evolução</b> .....	16
2.1.2 Abordagem Estratégica na Gestão de Pessoas .....	18
2.1.2 Modelos de Gestão de Pessoas .....	23
2.1.3 Modelo de Gestão por Competências .....	25
2.1.3.1 Seleção por Competências .....	28
2.1.3.2 Avaliação de Desempenho por Competências .....	29
2.1.3.3 Treinamento e Desenvolvimento na Gestão por Competências .....	31
2.1.3.4 Remuneração por Competência.....	32
<b>2.2 Transformações nos Negócios</b> .....	33
2.2.1 Cenários de Mudanças.....	33
2.2.2 Alianças e Parcerias.....	37
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	46
<b>3.1 Abordagem e Método</b> .....	46
<b>3.2 Coleta de Dados</b> .....	48
<b>3.3 Análise de Dados</b> .....	49
<b>3.4 Modelo analítico do Estudo</b> .....	51
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	52
<b>4.1 Ambiente Econômico</b> .....	52
<b>4.2 Histórico de Transformações da Empresa</b> .....	53
<b>4.3 Apresentação dos Dados das Entrevistas</b> .....	60
4.3.1 Análise das entrevistas com Diretores.....	61
4.3.2 Análise das entrevistas com Gerentes de Área.....	66
4.3.3 Análise das entrevistas com Gerentes de Recursos Humanos.....	71
4.3.4 Análise integrada das entrevistas com os três grupos.....	79

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	83
<b>A gestão de pessoas: modelo de alinhamento de RH</b> .....	86
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	90
<b>ANEXOS</b> .....	97
<b>ANEXO 1 – Roteiro de entrevistas</b> .....	98

## 1 INTRODUÇÃO

À medida que os resultados do colapso financeiro de 2008 seguem gerando impactos em empresas e países, o mundo se dá conta de que a turbulência não terminará tão cedo. O termo “turbulência”, segundo Kotler (2009), deve ser entendido como o momento em que toda previsibilidade e estabilidade deixam de existir. Segundo o autor, esses tempos problemáticos são a nova face da normalidade e, diante desses novos cenários, a abordagem tradicional da estratégia empresarial mostra-se anacrônica e, muitas vezes, inútil.

No relatório Global Trends 2025 do National Intelligence Council (2008), dentre outras conclusões a respeito da nova formatação mundial, consta que, no futuro previsível, o mundo enfrentará continuamente rupturas, turbulências, caos e violência. É unanimidade que estamos vivendo um novo capítulo na história econômica global, em que os Estados Unidos e a Europa já não reinam de forma absoluta no cenário econômico. Se a Ásia já vinha apontando como um forte continente no panorama econômico mundial mesmo antes da crise, após 2008, esse processo ganhou velocidade e vem se pulverizando para outros países e outros continentes, tais como Brasil, Rússia, Índia, México e Turquia, dentre outros. Já se constata empresas desses mercados emergentes beneficiando-se desse deslocamento do poder econômico. É o caso da Embraer do Brasil, do Grupo Tata da Índia e da Lenovo da China. Todas essas empresas apresentam crescimento agressivo nos recentes anos, tendo em vista seu objetivo de nivelar-se no campo competitivo com seus concorrentes de países desenvolvidos.

Harold Sirkin, James Hemerling e Arindam Bhattacharya (2008), do Boston Consulting Group (BCG), constata que empresas dessas economias emergentes que estão em crescimento rápido objetivam alcançar Europa, Japão e Estados Unidos e aproveitar oportunidades, melhorando suas chances de competir com o mundo desenvolvido. Os autores afirmam que ainda não há solução para os paradigmas de gestão que emergem neste novo momento da economia global, nem por parte das empresas desafiadas, tampouco das dominantes, ou seja, nem as organizações do mundo em desenvolvimento, nem as de países desenvolvidos possuem solução absoluta para os seguintes temas:

- Atenção ao diferencial de custo – nenhum concorrente poderá ser bem-sucedido se os seus custos forem significativamente mais altos do que o de outras empresas do setor;
- Desenvolvimento de pessoas – trata-se de alinhar o talento adequado ao trabalho a ser realizado. De todos os recursos pelo qual o mundo estará competindo, as pessoas

capacitadas serão as mais difíceis de encontrar. Alguns vêm optando por aportar conhecimento internamente, enquanto outros sairão à procura de profissionais no mercado;

- Penetração nos mercados – implica conhecer profundamente o consumidor, entender a distribuição em sua complexidade e adotar uma visão de longo prazo com metas de curto e médio prazo;
- Posicionamento da cadeia de valor – é necessário repensar modelos vigentes, discutir e redefinir onde, quando e como cada atividade deve ser realizada;
- Necessidades de estabelecer parcerias (fusões e aquisições) – tendo em vista o aumento de escala, a ampliação da rede geográfica, a adição de capacidades e a demanda por aumento de rentabilidade;
- Inovação com engenhosidade – é preciso dosar e formatar o que e como se pretende inovar, e usar, além do investimento oficial em pesquisa e desenvolvimento, perspicácia para alavancar e inventar;
- Adaptação do modelo de gestão – pressupõe adaptar-se a um novo momento socioeconômico e conviver com multiplicidade de culturas, serviços, produtos, clientes e mercados.

Diante desse contexto, é visível e crescente o movimento de empresas que repensam seus negócios e estabelecem parcerias para viabilizá-los, seja através de processos de fusões e aquisições, seja por meio de mudanças expressivas em sua cadeia de valor. Entretanto, uma análise criteriosa do tema aponta para estatísticas preocupantes que ressaltam as dificuldades enfrentadas pelas organizações, especialmente em situações em que há necessidade de negociação constante com novos parceiros. Tal cenário vem estimulando o desenvolvimento de estudos sobre a gestão de pessoas nos processos de fusões e aquisições (F&A).

No que se refere à gestão de pessoas, é importante ressaltar que esse processo, segundo Dutra (2006), deve ser estruturado e apoiar as mudanças estratégicas propostas através da interação das pessoas com a organização e entre si mesmas, de forma a construir um projeto coletivo. Em situações de transformação nas organizações, todavia, esse processo tem se mostrado vulnerável e tem sido muitas vezes relegado a segundo plano, quando não sacrificado.

Um modelo de gestão de pessoas alinhado à estratégia deve buscar fazer um elo entre as pessoas e os objetivos organizacionais em todos os momentos. Pfeffer (1994) esclarece que, em períodos de mudanças intensas, as fontes tradicionais de vantagem competitiva, como patentes, economia de escala, acesso ao capital e regulação de mercado, perdem importância,

enquanto emergem como mais influentes as competências essenciais (HAMEL, PRAHALAD, 1994) das pessoas (STALK, EVAN, SCHULMAN, 1992), suas capacidades de desenvolver novos produtos, de entender e satisfazer as necessidades dos clientes com agilidade e de implantar novas estratégias organizacionais.

Para Albuquerque (2009), à medida que cresce o pressuposto de que os resultados dos negócios estão diretamente relacionados com o desempenho humano, aumentam as exigências sobre as áreas de gestão de pessoas nas organizações, que passam a desempenhar um papel mais estratégico, ou seja, direcionando suas ações para viabilização das estratégias. Para tal, os profissionais de RH devem conhecer os negócios o bastante para engajar-se nas discussões, certificar-se de que os sistemas operacionais básicos de sua área estejam desenhados corretamente, participar da elaboração e da execução das estratégias e conhecer a teoria e ferramentas necessárias para identificar e reter talentos, possibilitando que, nas empresas, tudo ocorra de maneira certa, no momento correto (ULRICH et al., 2011).

A subsidiária brasileira da empresa escolhida para o presente estudo de caso é especializada na produção, comercialização e manutenção de equipamentos residenciais e comerciais de condicionadores de ar. A invasão dos produtos asiáticos no mercado brasileiro e o conseqüente aumento da competitividade já vinham demandando a constante revisão das práticas de mercado, das bases de custos e da política interna de preços. Como ocorreu em outras empresas, os anos de 2008 e 2009 foram marcados por medidas de redução de custos e pela revisão do modelo do negócio da empresa pesquisada. Simultaneamente à aplicação de medidas restritivas no gerenciamento do caixa, a Empresa investiu na ampliação da unidade situada na cidade de Manaus e no projeto de uma nova fábrica naquela cidade, em função do benefício fiscal oferecido pelo governo amazonense, tendo implantado a produção industrial enxuta, conforme Modelo Toyota de produção, nas unidades industriais do sul e do norte do Brasil. O enfoque do programa de produção enxuta tem sido no sentido de reduzir perdas, aumentar a qualidade e melhorar a produção. Com relação à pesquisa e ao desenvolvimento, a Empresa vem focando em produtos com custo competitivo e apostando nos aspectos de eficiência energética e ambiental em seus aparelhos, com incursões recentes nos atributos de *design*. Na área comercial, além do remanejamento dos canais de distribuição, a Empresa incrementou sua participação nos segmentos de serviços e na comercialização de produtos “*make to order*”, investiu num canal adicional de venda via *web* e reforçou sua estrutura para atender grandes varejistas. Sob a perspectiva de uma estratégia global, a Corporação Americana da qual a Empresa em questão era parte vinha se organizando através da formação de *joint ventures* com empresas norte-americanas, japonesas e chinesas. A unidade brasileira

foi considerada por aquela corporação como um potencial negócio para seguir esse mesmo formato de parceria, a qual se consolidou em novembro de 2011 através da formação de uma *joint venture* com um Grupo chinês, o maior fabricante de condicionadores de ar do mundo. Nessa parceria, a participação da corporação norte-americana é de 49% e a do Grupo chinês é de 51%. A decisão foi de manter a gestão sob o comando da atual diretoria, incluindo o CEO (*Chief Executive Officer*).

Acreditando-se que a gestão de pessoas (GP) é elemento central do desenvolvimento organizacional e que, tendo em vista os desafios inerentes a esse processo, a qualidade da organização será gradativamente sua principal arma competitiva, conforme Prahalad e Doz (1987) afirmam, o presente trabalho pretendeu analisar a gestão de pessoas da Empresa pesquisada na transição e neste novo cenário. Foram levantados eventuais riscos, propondo-se um modelo com alternativas compatíveis que permitam à Empresa seguir enfrentando seus desafios estratégicos de forma sustentável e atendendo às necessidades emergentes da transformação dos negócios pela qual passa, qual seja, a criação dessa nova Empresa a partir da formação da *joint venture*.

### **1.1 Justificativa e Relevância do Tema**

Considerando o cenário global de incerteza a respeito do futuro, um importante diferencial competitivo das organizações tem sido a sua capacidade de lidar com a adversidade e reverter situações desfavoráveis, ações estas que inexoravelmente são planejadas, coordenadas e executadas pela força de trabalho. Boxall e Purcell (2008) afirmam que, apesar de as pessoas não serem os únicos recursos que conduzem ao sucesso competitivo, certamente são parte imprescindível, e a missão principal das áreas de recursos humanos das empresas deve ser criar, coordenar e manter uma quantidade suficiente de trabalhadores motivados e com apropriado conhecimento para viabilizar os negócios da Empresa. Assim, é possível supor que empresas que conseguem reter, desenvolver e potencializar seu capital humano têm melhores chances de atravessar com maior êxito os inevitáveis períodos de turbulência.

Durante períodos críticos para as empresas, como recessões econômicas, movimentações decorrentes de fusões e aquisições, ofertas hostis e encerramento de atividades, dentre outros, observa-se que as práticas de recursos humanos que consolidaram o

desenvolvimento das corporações acabam sendo rapidamente afetadas, seja pela solução de continuidade, pelo cancelamento de projetos ou pela redução de investimentos. Práticas como a reestruturação de pessoal com único objetivo de redução de gastos tornam-se um paradoxo quando são exatamente essas as pessoas que fariam parte dos projetos de reversão de resultados negativos e de gestão das mudanças necessárias.

Dessa forma, a proposta deste estudo foi focar na gestão de pessoas em momento de mudança, mais especificamente, no que tange à formação de uma *joint venture*.

Em seu artigo “Mobilizando Estratégias Emergentes”, Mariotto (2003) conclui que as organizações devem não apenas se mobilizar para agir com presteza em ambientes complexos e de rápidas mudanças, mas também se preparar para reconhecer e avaliar estratégias emergentes e adaptar-se a elas. Compreender a forma de gerenciamento de pessoas em períodos de transformação possibilita o aperfeiçoamento da gestão de recursos humanos, em especial no que se refere ao seu alinhamento com a estratégia dos negócios, trazendo, assim, benefícios para todos os membros da empresa.

Muitos trabalhos acadêmicos têm se concentrado em estudar processos, políticas e práticas de gestão de pessoas que contribuem para a melhoria dos resultados organizacionais. Aspectos como os impactos das demandas situacionais de mercado/negócio e o necessário alinhamento das estratégias, das políticas e das práticas de gestão de pessoas em relação à estratégia da organização, no entanto, foram pouco analisados de forma integrada e inter-relacionada. Este estudo propôs-se a aprofundar tal análise e a trazer soluções de alinhamento da estratégia de gestão de pessoas às estratégias emergentes das organizações em situação de transformação. Para tanto, a questão de pesquisa que norteou este estudo é: como a área de Gestão de Pessoas vem se estruturando diante da atual formação da parceria em modelo de *joint venture* e qual o alinhamento necessário que deve ser perseguido para dar suporte às estratégias dos negócios? Desse escopo, surgem a relevância do tema e a justificativa para a realização da presente pesquisa.

Pretende-se também contribuir de forma crítica e relevante para com negócios em transição na perspectiva de gestão de pessoas.

## **1.2 Objetivos**

O Objetivo Geral deste estudo é:

Mapear e analisar o alinhamento das práticas e dos processos de gestão de pessoas à estratégia da Empresa, tendo em vista o recente processo de formação de uma *joint venture*.

Os Objetivos Específicos são:

1 Mapear as estratégias e práticas de gestão de pessoas detalhadas nos principais processos de RH (Planejamento de Pessoal e Estrutura Organizacional, Remuneração e Benefícios, Gestão do Desempenho, Treinamento, Desenvolvimento de Líderes);

2 Identificar potenciais riscos e oportunidades em gestão de pessoas durante o período de transição;

3 Propor alternativas para redução dos impactos negativos, bem como para o aproveitamento de oportunidades no gerenciamento de Recursos Humanos nesse período.



## **2 GESTÃO DE PESSOAS**

### **2.1 Gestão de Pessoas: conceitos e evolução**

A expressão “Gestão de Pessoas” possui um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional (FISCHER, 2002). Para isso, a empresa organiza-se internamente, definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, é possível implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que trabalham em suas equipes.

Diferentemente da categoria Administração de Recursos Humanos, o modelo de gestão de pessoas incorpora aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais (FISCHER, 2002; MASCARENHAS, 2008; VASCONCELOS, 2004). Apesar de o termo “gestão de pessoas” ser vastamente utilizado, segue sendo mais usual encontrar na teoria organizacional definições de sistemas, funções e setor de Administração de Recursos Humanos.

É fato que se observam diferentes práticas de gestão de pessoas em organizações, especialmente naquelas que passam por amplos processos de transformação. Para Fischer (2002), quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer das dimensões – tecnologia, mercado, expansão, abrangência, dentre outros –, mais seu sucesso fica dependente do elemento humano e de um padrão de comportamento coerente com os negócios.

As teorias organizacionais destacam duas correntes de gestão de pessoas: o modelo instrumental (BRABET, 1993) e o modelo transformacional (ANTUNES, 1999; MORIN, TONELLI, PLIOPAS, 2003). O modelo instrumental de gestão de pessoas reflete o pensamento da escola clássica da administração, com alguns aperfeiçoamentos, e é encontrado em contextos em que o formalismo, a autoridade e a rigidez permeiam as relações sociais (TROOTINGS, GUSTAVSEN, HETHY, 1989). Esse modelo pressupõe que a empresa é um instrumento racional de produção cuja estratégia é definida pela direção em função das pressões do mercado. A administração de recursos humanos tem a função de apoiar a implantação dessa estratégia, buscando a maximização do resultado econômico, uma vez que, em tese, toda a comunidade organizacional será beneficiada.

O modelo instrumental considera a existência de uma variedade cultural na organização, o que vai sendo reduzido à medida que os indivíduos adotam os mesmos critérios e a mesma lógica de ação. Isso garante a homogeneização das decisões e dos comportamentos na empresa, diminuindo as incertezas e garantindo a consecução das estratégias. Segundo essa visão da gestão de pessoas, os indivíduos são considerados seres utilitaristas e condicionáveis por meio de ações baseadas no conceito de estímulo-resposta (BESSEYRE DES HORTS, 1988; MARTORY, CROZET, 1988; BRABET, 1993).

Associando o modelo instrumental de gestão de pessoas ao dilema da modernização de Fausto, narrado por Goethe (1962), é possível compreender alguns aspectos significativos da gestão da mudança nas organizações. O personagem de Goethe é animado pelo sonho da modernização e do progresso, reunindo, assim, o ideal romântico de desenvolvimento com o ideal épico de uma nova ordem e de uma nova sociedade construída a partir do nada, por meio do planejamento e da aplicação de uma racionalidade superior. A fim de criar o seu “admirável mundo novo”, Fausto vende a sua alma em troca do acesso irrestrito ao conhecimento e à sabedoria. Dessa forma, o “projeto fáustico de mudança” baseia-se na imposição de uma racionalidade perfeita e impecável a um mundo medieval, considerado imperfeito (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006).

Em contrapartida, o modelo transformacional de gestão de pessoas propõe que os indivíduos enfrentem as situações de mudança com realismo ao lidar com paradoxos e idiosincrasias inerentes aos períodos de turbulência ou transformação. Nessa mesma perspectiva, concebe-se o futuro como uma continuidade do passado, recombina-se e expandindo-se seus conteúdos e dimensões e lidando-se com as contradições como parte do processo evolutivo (VASCONCELOS; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2006). Trata-se da reconstrução do sentido da realidade, como narram autores que abordam a importância dos sentidos do trabalho para os indivíduos (ANTUNES, 1999; MORIN, TONELLI, PLIOPAS, 2003). O modelo transformacional sugere que as tomadas de decisão sejam feitas com participação dos atores sociais de diferentes níveis e posições (colaboradores), gerando um espaço de interação. Esse modelo não-conformista propõe a invenção e a reinvenção contínua dos processos de gestão de pessoas.

Fischer (1998), em sua tese de doutorado “A Constituição do Modelo de Gestão de Pessoas no Brasil – Um Estudo Sobre as Empresas Consideradas Exemplares”, considera essencial estabelecer as diferenças entre a Administração de Recursos Humanos e o Modelo de Gestão de Pessoas. Para o autor, a noção tradicional de Sistema de Administração de Recursos Humanos resume a gestão de pessoas a um conjunto de procedimentos de ajuste do

indivíduo a um estereótipo de eficiência estabelecido pela empresa. O próprio modelo instrumental é um exemplo dessa proposição. A função RH como mera extensão das demais funções administrativas para o âmbito das relações humanas impede a percepção de que, diferente dos demais recursos, o que acontece entre pessoas e organizações é uma relação ou um conjunto de relações, um tanto quanto mais complexa. O uso do conceito de modelo permite ampliar o espectro, superando a ideia de que tudo se restringe a processos e ferramentas interligadas ou áreas departamentalmente estruturadas. O termo “gestão de pessoas” também não significa simplesmente uma tentativa de substituir a desgastada noção de Administração de Recursos Humanos. Fischer (1998) esclarece que um modelo de gestão de pessoas oferece subsídios para se pensar e agir sobre a problemática do relacionamento humano nas organizações e deve abranger todos os agentes envolvidos. Assim, modelos simplificam a realidade e inspiram decisões. Por fim, o uso de “pessoas” em lugar de “recursos humanos” é igualmente uma adequação a uma conjuntura na qual a importância do homem no ambiente de trabalho ganha maior importância, indo além de um mero recurso.

### **2.1.2 Abordagem Estratégica na Gestão de Pessoas**

As abordagens mais estratégicas da gestão de pessoas surgem a partir da década de 80 e enfatizam a necessidade de alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional. De acordo com Anthony et al. (1996), as seguintes características são inerentes a uma gestão estratégica de Recursos Humanos:

- Explicitamente reconhece a importância do ambiente organizacional externo;
- Reconhece o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho;
- Apresenta foco no longo prazo;
- Enfatiza a escolha e a tomada de decisão;
- Considera todas as pessoas da empresa, e não apenas subgrupos específicos;
- Está integrada com a estratégia corporativa.

Destacam-se, nesse período, autores como Albuquerque (1987, 2002), Marras (2000), Ulrich (1998), Boxall e Purcell (2003), Pfeffer (2004) e Legge (2005), dentre outros.

Albuquerque (1999) ressalta que a evolução conceitual resulta da crescente necessidade de orientação para o planejamento e de orientações gradativas com orientação

estratégica visando à mudança do modelo de controle para o de comprometimento. O Quadro 1 apresenta as características distintivas dos modelos que respaldam as estratégias de controle e de comprometimento.

**Quadro 1 – Concepções organizacionais comparadas**

<b>Características distintivas</b>	<b>Estratégia de controle</b>	<b>Estratégia de comprometimento</b>
<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>	Altamente hierarquizada	Redução de níveis hierárquicos
Organização do trabalho	Trabalho especializado, gerando monotonia	Trabalho enriquecedor, gerando desafios
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de trabalho	Controles explícitos	Controles implícitos
<b>RELAÇÕES DE TRABALHO</b>	Foco no cargo	Foco na carreira flexível
Nível de educação requerida	Baixo, trabalho automatizado	Alto, trabalho intensivo em tecnologia
Relações empregador-empregado	Independência	Confiança mútua
Relações com sindicatos	Confronto	Diálogo
Participação nas decisões	Decisões tomadas de cima para baixo	Decisões tomadas em grupo
<b>POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS</b>	Contrata para um cargo	Contrata para uma carreira
Treinamento	Visa a melhorar o desempenho na carreira atual	Visa a preparar para futuras funções
Carreira	Rígida e especializada	Flexível, com permeabilidade
Remuneração	Focada na estrutura de cargos	Focada no desempenho
Incentivos	Individual	Coletivo e vinculado aos resultados

Fonte: Adaptado de Albuquerque (1999).

Como contraponto, o estudo da evolução do conceito tem se preocupado mais com os aspectos relativos ao planejamento estratégico do que com sua implementação propriamente dita (ALBUQUERQUE, 1999). A questão assume maior importância no caso da estratégia do comprometimento, tendo em vista que esta pressupõe a participação no processo de formulação da estratégia como ponto fundamental para a obtenção do esperado comprometimento. Para Albuquerque, a estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e de implementação da estratégia corporativa. Na construção da estratégia de recursos humanos, esse autor defende que devem ser consideradas:

- A análise do ambiente organizacional (cenários, tendências, oportunidades e ameaças);
- A avaliação interna (estrutura, cultura, pessoas, pontos fortes e fracos da empresa);

- A definição de macro-objetivos, políticas e programas estratégicos prioritários.

Fischman (1987) realizou ampla pesquisa a respeito de falhas de implementação da estratégia, tendo identificado 21 categorias, das quais nove estariam diretamente relacionadas ao fator humano. Kaplan e Norton (2001) corroboram esse ponto de vista e propõem o uso do *balanced scorecard* como ferramenta gerencial, originalmente concebida para a mensuração de resultados, mas capaz de auxiliar na manutenção do foco e do alinhamento na implementação da estratégia organizacional. Para garantir a efetividade da implantação, autores como Becker; Huselid e Ulrich (2001) propõem o uso do *scorecard* de RH, que contempla as seguintes etapas:

- Definir de forma clara a estratégia do negócio;
- Construir um *business case* para RH como componente estratégico;
- Criar um mapa estratégico para RH, com indicadores;
- Identificar os produtos de RH no mapa estratégico;
- Alinhar a estrutura de RH com os produtos de RH;
- Desenhar o sistema de mensuração;
- Implementar o gerenciamento de indicadores;
- Revisar constantemente o mapa estratégico e acompanhar os indicadores.

Ulrich (1998) identifica três capacidades genéricas essenciais como resultados de RH que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e empregados: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual.

Ulrich (1998) definiu, ainda, quatro papéis para os profissionais que atuam nas áreas de RH das organizações, quais sejam: o da administração estratégica, no qual a atividade é o alinhamento à estratégia organizacional e, como resultado, a execução dessa estratégia; o da administração da infraestrutura da empresa, no qual a atividade é a definição das estruturas necessárias para desempenhar um trabalho eficiente; o da administração da contribuição do empregado, com a meta de obter o maior grau de envolvimento; e o da administração de transformação e mudança. A proposta do referido autor é a de uma gestão balanceada dessas quatro dimensões, mantendo ao mesmo tempo foco no curto e no longo prazo, ou seja, uma visão e execução estratégica de construção das bases competitivas da empresa no futuro, sem perder de vista a rotina e o cotidiano operacional que sustentam a empresa no momento presente.

Ulrich (1998) agregou quatro metáforas a esses quatro papéis, de acordo com os objetivos e a atuação a que cada um se propõe:

- **Parceiro Estratégico:** participação ativa no processo de definição da estratégia empresarial e, com isso, no alinhamento da área de gestão de pessoas, de suas estratégias e práticas empresariais com as estratégias do negócio da empresa;

- **Especialista Administrativo:** manutenção e melhoria de uma infraestrutura organizacional, provendo e administrando os processos de gestão de pessoas na organização;

- **Defensor dos Funcionários:** gestão integrada e participativa da contribuição dos empregados para com os negócios. Isso implica reconhecer as demandas, os anseios e necessidades das pessoas, bem como prover meios e condições propícias que as levem a dar o melhor de si;

- **Agente de Mudança:** atuação na gestão da transformação e da mudança. A transformação implica mudança cultural da organização e das pessoas. Lidar e valorizar as tradições e a história da empresa e, ao mesmo tempo, focar e conduzir as pessoas em direção ao futuro planejado são atividades paradoxais que os profissionais de RH devem dominar para apoiar a implantação e consecução efetiva da mudança organizacional.

Ulrich afirma que o novo papel de RH não se limita a mudar de foco operacional para estratégico, abrangendo também a identificação, a aprendizagem e o domínio dos papéis múltiplos e cada vez mais complexos. Na mesma direção de Becker, Huselid e Ulrich (2001) afirmam que os profissionais de RH estão aptos a exercer o papel de parceiros estratégicos e a agregar valor à organização quando compreendem o funcionamento do negócio a ponto de poderem adaptar as políticas e práticas de RH às mudanças nas condições empresariais.

Para Pfeffer (2004), o papel de RH precisa ser o de defensor do elo entre pessoas e lucros, funcionando ainda como contrapeso à hegemonia financeira e seu determinismo de curto prazo, cada vez mais comuns nas organizações. Para desempenhar esse papel, o profissional de Recursos Humanos, na opinião desse autor, deve exercer seu poder de influenciar; afinal, pergunta o autor, se não for ele a defender a importância das pessoas, quem o fará? Em muitas empresas, a resposta para essa pergunta seria: os gestores de linha ou executivos com visão centrada em pessoas. Nesse ponto, Pfeffer (2004), em linha com Ulrich (1998), entende que o profissional de Recursos Humanos deve atuar como Parceiro de Negócios, no sentido de inserir as questões relacionadas às pessoas nos debates sobre recursos necessários para atender à estratégia das organizações. Para Pfeffer, cabe ao profissional de Recursos Humanos trazer a informação e tecer suas considerações sobre a melhor forma de obter efetividade das pessoas. Essa seria a mais crítica e estratégica das atividades dos

profissionais de Recursos Humanos que atuam dentro das empresas, na opinião de Pfeffer (2004).

Para Marras (2001), a migração para uma administração mais estratégica da gestão de pessoas está atrelada à internacionalização das empresas, às mudanças nos paradigmas tecnológicos e ao perfil cultural das organizações, que por sua vez se adaptam às próprias mudanças de filosofia de vida. Esse novo enfoque refere-se ao que se chama atualmente de Administração Estratégica de Recursos Humanos, que Marras (2000) define como “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”.

Considerando que a definição das estratégias inicia com um exame minucioso das variáveis que compõem o ambiente e que influenciam a competitividade da empresa, Queiroz e Albuquerque (2009) propõem que as perspectivas relacionadas ao mercado de trabalho e à concorrência sejam complementadas com análises das forças internas da organização. Nesse contexto, o papel da gestão de pessoas torna-se estratégico, pois tem o potencial de integrar os elementos humanos da organização à sua estratégia. O ambiente externo é composto por tendências e forças gerais que podem impactar na organização.

Para Anthony, Perrewe e Kacmar (1996), quatro forças gerais podem impactar no sucesso de uma organização de forma indireta, quais sejam: as condições macroeconômicas; o desenvolvimento tecnológico; as questões políticas e legais; e as características sociais e demográficas. Já no ambiente-tarefa, esses autores afirmam que a influência nas operações e na estratégia é direta e contempla: o mercado de trabalho, as ações da concorrência em gestão de pessoas, as informações dos clientes e os interesses das demais partes interessadas (acionistas, sindicatos, governo, comunidade, etc.).

Ainda em relação ao ambiente interno, Albuquerque (1999) sustenta que uma estratégia competitiva depende muito mais da forma como as empresas administram sua própria força de trabalho que da própria tecnologia. A partir do aprendizado estratégico, Burlamaqui e Proença (2003) defendem um modelo de gestão que desenvolva capacitações evolucionárias que resolvam a problemática social, cultural, econômica e afetiva dos trabalhadores de forma cada vez mais ágil. Desse posicionamento, percebe-se a preocupação crescente com o clima organizacional como fator de impedimento ou de viabilização dos processos relativos às pessoas nas organizações (AMABILE, 1998).

Uma empresa que possui recursos e atributos valiosos, raros e difíceis de imitar e os explora em seu favor por meio da sua estratégia adquire vantagem competitiva (PORTER, 1980).

Para Dutra (2002), um novo modelo de gestão de pessoas faz-se necessário, pois o modelo vigente apresenta distorções por estar assentado nas bases da administração científica, em que as pessoas são vistas como responsáveis por uma atividade ou um conjunto de atividades. Tais distorções, na visão de Dutra, são responsáveis pela ocorrência de desintegração entre políticas e práticas de gestão de pessoas, pela desorientação no trato de problemas relacionados à gestão de pessoas, pela existência de instrumentos de gestão de pessoas de difícil compreensão e utilização, bem como pelo descrédito em relação a eles. Para corrigir esse desvio, Dutra (2002) sugere uma nova base conceitual, que passa por uma profunda transformação na maneira como vemos as pessoas nas empresas. Essa nova proposta, na opinião do autor, deve basear-se em referenciais mais atuais, tais como, a inserção do conceito de complexidade das atribuições em substituição às estruturas formais de cargos, onde constavam somente funções e atividades, ou ainda a adição da avaliação da capacidade de entrega das pessoas, através do que é possível analisar as contribuições individuais com maior qualidade e de forma mais efetiva. Finalmente, como resultado da correlação entre a entrega e a complexidade, surge uma possibilidade de ampliação do espaço ocupacional. Essa ampliação é decorrente das necessidades das empresas e da capacidade do indivíduo de dar respostas, segundo Dutra (2002). Nesse novo modelo de gestão de pessoas, os indivíduos são capazes de diferenciar-se por essas contribuições e devem ser reconhecidos por elas também de forma diferenciada. Dutra (2002) conclui que

[...] o ambiente onde estamos inseridos exige um modelo de gestão de pessoas que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e que ofereça a ambas, orientação para este desenvolvimento de forma clara, simples e flexível.

As transformações no ambiente provocam diversos impactos, o que exige respostas diferentes da sociedade em geral, incluindo nesse contexto as empresas. A necessidade de ser cada vez mais competitivo, com ganhos crescentes nos negócios, faz com que as empresas repensem os seus modelos de negócios, as suas estratégias de posicionamento, as suas estruturas, mas também os seus conceitos de dinamismo, flexibilidade e urgência, portanto, o seu modelo de gestão de pessoas.

### **2.1.2 Modelos de Gestão de Pessoas**



De acordo com Fischer (1998), o modelo de gestão de pessoas é compreendido como um conjunto de princípios, políticas, processos e práticas de gestão por meio do qual a organização gerencia e orienta o comportamento humano.

Por princípios, entendem-se os valores adotados pela organização, os quais devem ser seguidos e reforçados pelo modelo de gestão. As políticas determinam as diretrizes para definir os objetivos de médio e longo prazo. Os processos são cursos de ação delimitados por princípios, com vistas ao alcance dos objetivos traçados. As práticas de gestão referem-se aos instrumentos que norteiam os processos nos âmbitos organizacional e externo (FISCHER, 2002; DUTRA, 2004).

Cabe destacar e explicar o porquê do uso de um modelo e não de um sistema de gestão de pessoas, uma vez que se busca superar a ideia restrita de um conjunto de ferramentas sistematicamente organizadas, adotando-se, no entanto, um mecanismo de abstração – representação de um fenômeno real – para compreender e simplificar a realidade, bem como para orientar as decisões daqueles que o utilizam (FISCHER, 2002).

A Figura 1 ilustra o modelo de gestão elaborado por Dutra (2008), no qual os processos de gestão asseguram o equilíbrio entre pessoas e empresa, sustentado pelas bases estruturais (princípios e políticas).

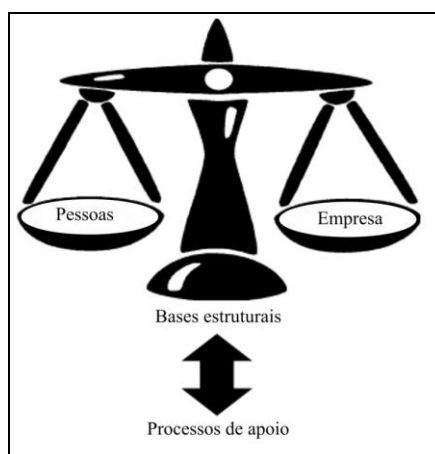


Figura 1 – Modelo de Gestão de Pessoas.

Fonte: Dutra (2008).

Os modelos de gestão de pessoas vêm sofrendo alterações ao longo do tempo, decorrentes dos diferentes contextos históricos. O Quadro 2 resume os principais modelos e seus conceitos chave:

Quadro 2 – Modelos de Gestão de Pessoas.

	MODELO CLÁSSICO	MODELO MOTIVACIONAL	MODELO ESTRATÉGICO	MODELO COMPETITIVO
<b>Época</b>	1920	1950	1980	2000
<b>Ambiente de negócio</b>	Administração científica	Escola das relações humanas	Movimento pela qualidade	Competitividade Governança
<b>Elementos articuladores</b>	Tarefa Produtividade	Satisfação Motivação	Envolvimento Comprometimento	Competência Conhecimento
<b>Tipo de gestão</b>	Comando Controle	Satisfação Motivação	Disseminação da estratégia	Orientação <i>Empowerment</i>
<b>Foco da empresa</b>	Tarefa eficiente e produtiva	Vestir a camisa	Ser um agente da estratégia	Resultado para o negócio
<b>Expectativa dos indivíduos</b>	Emprego e remuneração	Satisfação dentro e fora do trabalho	Identidade Motivação	Autodesenvolvimento Liberdade

Fonte: adaptado de Fischer (2002).

Em tempos de elevada competitividade no mercado e de demanda por flexibilidade organizacional, a gestão por competências, ao apresentar características aquém da mera qualificação (mensurada apenas por credenciais), permite que a gestão das empresas se consolide com base no desenvolvimento de conhecimento e na capacidade de gerar resultados. Nesse sentido, a gestão por competências pode ser posicionada dentre as principais estratégias que vêm orientando os modelos de gestão de pessoas, segundo pesquisa realizada por Fischer e Albuquerque (2004) em empresas reconhecidas no mercado brasileiro.

### 2.1.3 Modelo de Gestão por Competências

Tendo em vista a mudança no cenário competitivo e a necessidade constante de aprimoramento da gestão das empresas, a questão das competências vem despertando interesse tanto da área acadêmica quanto da área gerencial. Segundo Bittencourt (2001), trata-se de uma alternativa de formação e desenvolvimento que parece responder melhor às demandas organizacionais que os métodos tradicionais. Le Boterf (1997) propõe três eixos para analisar a questão das competências: formação pela pessoa, formação profissional e experiência profissional. Essa proposta traz em si a ideia de educação continuada e não somente restrita ao ambiente de trabalho, conclui Bittencourt (2001), ressaltando a importância do autodesenvolvimento, da autorrealização e das práticas voltadas ao ambiente externo e à interação social.

Uma pesquisa envolvendo mais de 100 empresas, feita por Dias e outros (2008), revelou que mais da metade das empresas apresentam um consenso no que se refere à importância da gestão por competências como uma das principais estratégias que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos. Porém, uma das grandes dificuldades em adotar plenamente o conceito de competência decorre da carência de sinergia conceitual entre os estudiosos do tema, bem como entre as empresas que adotam a prática, dessa forma confirmando a afirmação feita por Le Boterf (2003) de que o conceito de competência ainda se encontra em construção.

Tomando como referência a literatura disponível, é possível concluir que o conceito de Competência pode ser aplicado em dois grandes contextos: organizacional e individual. No âmbito organizacional, Prahalad e Hamel (2005) utilizam o termo *core competence* como um conjunto de habilidades e tecnologias capazes de gerar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa. Segundo os autores, as *core competencies* não são específicas de produtos; pelo contrário, transcendem-nos e podem ir além das unidades de negócios da corporação também, como no caso da Sony, cuja competência miniaturização sobreviveu a diversos produtos. Assim, *core competencies* são aquelas que geram valor distintivo percebido pelos clientes, aspectos que são difíceis de ser imitados pela concorrência e que facilitam a entrada em novos mercados.

Diante da dificuldade de aplicação e validação do conceito de *core competence* para a maioria das empresas brasileiras pesquisadas por Ruas (2005), as quais nem sempre são de grande porte ou possuem presença internacional, o autor utilizou o conceito de competência organizacional – compreendida como aquela que está presente em todas as áreas da organização e que contribui para sua diferenciação. O conceito foi utilizado de forma mais abrangente e incorporando diferentes condições de competitividade. Para tanto, subdividiu-o em competência básica (contribui para a sobrevivência da organização no médio prazo), competência seletiva (diferencia a organização no seu âmbito de atuação, contribuindo para o alcance de uma posição de liderança) e competência essencial (diferencia a organização de forma mais abrangente, contribuindo para uma posição de pioneirismo).

Por sua vez, Fleury e Fleury (2004) enxergam as competências organizacionais como aquelas capazes de implementar a estratégia da organização. A organização, situada em um ambiente institucional, define a sua estratégia e as competências necessárias para implantá-las, constituindo um círculo virtuoso, em que uma alimenta a outra mediante o processo de aprendizagem.

No âmbito individual, embora o conceito de competência tenha sido abordado pela primeira vez no artigo *Testing for competence rather than intelligence*, publicado por McClelland em 1973, diversas abordagens e novos focos foram desenvolvidos à medida que as organizações foram passando por crescentes transformações, decorrentes de mudanças no mundo do trabalho (FLEURY, FLEURY, 2004).

Nos modelos tradicionais de gestão de pessoas, o cargo ocupado pelo indivíduo era a unidade básica, e o conceito de competência estava associado à qualificação, ou seja, a partir da descrição de determinado cargo, buscava-se identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes que representassem um desempenho superior naquela função (FLEURY, FLEURY, 2004; BOYATZIS apud FISCHER et al., 2008). Resumindo o conceito de competência, Parry (1996 apud FISCHER et al., 2008) descreve-a como sendo: um *cluster* de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance e que pode ser medido contra parâmetros bem aceitos, para então ser melhorado através de treinamento e desenvolvimento.

Todavia, com a pressão por inovação e por flexibilidade com a qual se deparavam as empresas, imprimindo ao trabalho a noção de ausência de rotina e presença constante do imprevisto (FLEURY, 2002), percebeu-se que o conceito de competência não poderia se limitar ao cargo. Para Zarifian (apud BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001, p. 9), “[...] em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas”.

De acordo com Ruas (2005), em virtude da instabilidade econômica, presente a partir dos anos 1990, bem como da intensificação de estratégias de customização, estabeleceu-se uma nova forma de organizar o trabalho, focado no resultado que deve ser obtido, e não mais em como deve ser feito (processo), modelo este apropriado para um contexto de estabilidade e previsibilidade. Assim, surgiu uma nova abordagem para a definição de competência, associada à realização das pessoas além dos limites predeterminados pelos seus cargos. Ao contrário da abordagem anterior, de nada serve a pessoa possuir conhecimentos, habilidades e atitudes se não conseguir transferi-las e utilizá-las dentro da organização. Reiterando essa constatação, Ropé e Tanguy (1997 apud BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001, p. 10) afirmam que “[...] um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação.”

Para Zarifian (1999 apud FLEURY, 2002, p. 55),

[...] competência refere-se à capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar as novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso.

Fleury (2002, p. 55), por sua vez, define competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, e que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

A partir dos anos 1990, entretanto, iniciam-se novos estudos, os quais resultam em uma nova abordagem para o conceito de competências, com ênfase na noção de entrega. Diferentemente da abordagem anterior, não basta que a pessoa mobilize seus conhecimentos, habilidades e atitudes, mas é importante entender como ela o faz.

Conforme já foi citado no presente estudo, diante do descompasso existente entre o sistema formal de gestão de pessoas e a realidade, trazendo como consequência a distorção desta (DUTRA, 2002), nem sempre os gestores reconhecem seus colaboradores mais valiosos, uma vez que costumam fixar-se somente no que eles entregam, ou seja, no resultado final, desconsiderando o modo como eles executam suas tarefas. Para o autor, ainda que os colaboradores tenham feito o mesmo serviço, um deles pode ter desenvolvido sua tarefa de modo mais eficaz, sendo, portanto, mais valioso à organização.

Considerando as referências teóricas até aqui expostas e também pesquisas realizadas por autores especializados no tema, é possível assumir que o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais podem encontrar na gestão por competências uma possibilidade interessante de alinhamento estratégico da gestão de pessoas. A própria consolidação do papel da área de recursos humanos enquanto parte da estratégia da organização passa pela adequada aplicação de um modelo de gestão de pessoas nos seus principais processos e práticas de gestão de pessoas, dentre eles, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e remuneração. Nesse sentido, igualmente a gestão por competências surge como um caminho mais adequado ao contexto histórico competitivo relatado por Fischer (2002), conforme mostra o Quadro 2.

### **2.1.3.1 Seleção por Competências**

O processo de seleção por competências, segundo Rocha (2006 apud DROPA et al., 2012, p. 3), tem como objetivo buscar e manter “pessoas capazes de desempenhar determinadas atividades com eficácia, em qualquer situação” dentro da organização.

Matos (2006 apud DROPA et al., 2012, p. 1) aponta que a seleção por competências apresenta como vantagens o fato de “ser mais objetiva, oferecer maior garantia de contratação de sucesso e maior adequação do profissional à empresa”. Rabaglio (2001) confirma essas vantagens e acrescenta que a seleção por competência proporciona mais foco para a escolha de um candidato, maior consistência na identificação de comportamentos e maior facilidade na avaliação de desempenho futuro, além de estabelecer um processo sistemático que diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos, entre outras vantagens.

Dutra (2008) considera que o perfil definido para a seleção deve abranger o perfil profissional e o perfil comportamental esperado da pessoa e deve ser definido através das competências que devem ser entregues pela pessoa selecionada, pelo nível de complexidade dessas entregas e pelo espaço ocupacional da pessoa dentro da organização. Com as competências definidas, o selecionador tem condições de elaborar as ferramentas para investigar a ausência ou presença das competências nos candidatos. Dutra (2000 apud COSTA, 2008, p. 19) considera, ainda, que é importante que a organização liste competências que se mostrem com dificuldades para aquisição, pois, “quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção”.

### **2.1.3.2 Avaliação de Desempenho por Competências**

Para alguns autores, as avaliações de desempenho tradicionais são subjetivas e desestruturadas (GRAMIGNA, 2007; BENETTI, 2007; KOBAYASHI, 2006). Subjetivas pelo risco de avaliarem-se alguns aspectos da pessoa de forma injusta, seja por falta de informação ou por outro elemento relacionado ao comportamento humanos. E desestruturadas porque o desempenho esperado e o alcançado pelas pessoas podem estar desalinhados com o que a organização realmente precisa.

Nesse sentido, Dutra (2001 apud BENETTI, 2007) afirma que a avaliação de desempenho por competências permite confrontar as competências organizacionais e individuais de modo a avaliar se são compatíveis ou não.

Gramigna (2007, p. 33) expõe que “é por meio da avaliação de performances individuais que o gerente verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe.” A autora completa dizendo que a verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, nas atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano do trabalho. Portanto, o instrumento de avaliação de desempenho deve conter as competências do respectivo perfil em forma de comportamentos observáveis, ou seja, quais são as entregas esperadas dentro de um nível de complexidade da competência, para que o avaliador (e o próprio avaliado) possa atribuir um valor para cada item. Essa metodologia traz mais objetividade, clareza e transparência ao processo e, como consequência, mais confiabilidade.

Para Dutra (2001), a avaliação de desempenho divide-se em três dimensões: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento. O desenvolvimento, considerado pelo autor como a mais importante dimensão, é o que define os desafios a serem dados aos indivíduos e as expectativas, devendo ser medido por meio de uma escala de complexidade. Segundo o autor, se o indivíduo atinge a capacidade de atuar em determinado nível de complexidade, ele não retrocede. Ainda em Dutra (2001), o desenvolvimento deve ser avaliado pelo indivíduo e por seu superior imediato, com o acompanhamento do superior mediato (dois níveis acima do avaliado). Já o esforço é algo que depende da motivação e das condições oferecidas pela organização – não é possível garantir que o indivíduo continue se esforçando. Quanto ao comportamento, deve ser trabalhado de forma separada das duas outras dimensões, pois não necessariamente interfere no desempenho e esforço do indivíduo, e sim no ambiente organizacional e no desenvolvimento e esforço de seus pares.

Os resultados da avaliação de desempenho por competência são *inputs* para os demais processos de RH, como Recrutamento & Seleção, Treinamento & Desenvolvimento e Remuneração, uma vez que identificam a necessidade de buscar competências no mercado, as demandas de desenvolvimento ou de reconhecimento pelos resultados atingidos. Costa (2008, p. 20) corrobora essa posição quando propõe que, após o fechamento do ciclo de avaliação do desempenho, os próximos passos envolvam o planejamento do desenvolvimento de competências, visando a minimizar as lacunas encontradas. Assim,

A avaliação do desempenho humano no trabalho, portanto, serve ao propósito de identificar, de um lado, os picos de competências (superações do desempenho esperado), e de outro, eventuais *gaps* (ou lacunas) de competências dos profissionais da organização, gerando informações para a gestão dos diversos subsistemas de gestão de pessoas (CARBONE et al., 2005, p.72 apud COSTA, 2008, p. 25).

#### **2.1.3.4 Treinamento e Desenvolvimento na Gestão por Competências**

Considerando que o resultado da avaliação de desempenho por competência é a entrada para a prática de treinamento e desenvolvimento na gestão por competências, podem-se planejar as ações de treinamento e desenvolvimento de forma estruturada, de acordo com as necessidades da organização e sua estratégia competitiva, isto é, tomar ações para desenvolver as pessoas da organização dentro das competências realmente necessárias. Para Costa (2008, p. 19),

Na área de Treinamento e Desenvolvimento, no contexto de gestão por competências, as práticas seguem formas mais conhecidas. Porém, sua principal diferença é que estão baseadas nas competências necessárias à organização. As atividades de planejamento definem e organizam as ações de capacitação, no sentido de consolidar as necessidades de desenvolvimento das competências identificadas pela organização, bem como definir as prioridades e planejar sua execução.

Para tornar esse processo mais objetivo, Dutra (2008) propõe uma relação de ações que podem ser tomadas de acordo com o resultado obtido pelo indivíduo na avaliação. Essas ações de treinamento e desenvolvimento podem ser divididas por duas naturezas diferentes: ações de desenvolvimento formais, que são realizadas de forma estruturada, o que inclui os cursos e seminários, por exemplo; e ações de desenvolvimento não-formais, que geralmente são desenvolvidas em situações do próprio trabalho ou a ele ligadas, sempre envolvendo a pessoa a ser desenvolvida. Nessa categoria, incluem-se as visitas técnicas, recomendações de leitura e coordenação de outros projetos.

Um ponto importante a ser destacado para a execução correta das práticas de treinamento e desenvolvimento na gestão por competência é a gestão do conhecimento. Robbins (2002) reitera a importância da gestão do conhecimento enquanto processo de organização do conhecimento e do saber coletivo. Em sua opinião, quando a gestão do conhecimento é bem executada, pode-se confirmar como um diferencial de desempenho. Esse processo começa com a identificação de quais conhecimentos são importantes e agregam maior valor ao negócio, passa pela organização e compartilhamento das informações e pressupõe a valorização dessa prática no ambiente. Complementarmente, é necessário desenvolver redes e sistemas capazes de tornar a informação facilmente disponível para



aqueles que necessitem. Por fim, devem-se oferecer motivos para que as pessoas acessem as informações e busquem melhorar seus desempenhos, tendo-se, no entanto, a consciência de que mais informação não significa necessariamente melhor desempenho. Costa (2008) diz que, para que essa necessidade seja atendida, muitas organizações passaram a utilizar a Educação Corporativa. Eboli (2001, p. 117) adota o termo “universidade corporativa” para esse mesmo escopo e afirma que “o objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências organizacionais e humanas consideradas importantes para a viabilidade das estratégias negociais”. Evidencia-se, dessa forma, a importância da gestão do conhecimento e da aprendizagem a partir do desenvolvimento das competências – afinal, aprender implica mudar conhecimentos, habilidades e atitudes (GAGNÉ, MEDSTER, 1996; POZZO, 2002; SONNENTAG apud BRANDÃO, 2008).

### **2.1.3.5 Remuneração por Competência**

Pessoas e organização estão engajadas por um processo de troca: de um lado, os indivíduos contribuem com a organização de modo que esta atinja os resultados desejados e, de outro, como contrapartida a essa contribuição, a organização oferece recompensas e incentivos sob a forma de remuneração. Amaral (2005) apresenta a remuneração como ponto estratégico, capaz de contribuir decisivamente para os resultados das organizações, proporcionando vantagem competitiva. Hipólito (2000) aponta a fragilidade dos sistemas de remuneração baseados em cargos, citando como desvantagens desses sistemas a baixa flexibilidade, a dificuldade em acompanhar e sinalizar os objetivos organizacionais, o alto custo de manutenção do sistema de administração salarial, a baixa confiabilidade de informações obtidas através de pesquisas salariais e o reconhecimento do tempo de trabalho, e não da contribuição efetiva do colaborador. O autor sugere, como alternativa ao sistema baseado em cargos, o sistema de remuneração baseado em competências, que deve contemplar a proposta de complexidade do trabalho como parte da diferenciação salarial. Segundo o autor, a orientação para diferenciações salariais com base na complexidade do trabalho é “semelhante à lógica que orienta a avaliação de cargos, tendo como diferença fundamental o fato de não terem como elemento principal de avaliação o foco em tarefas, mas sim no trabalho executado”. Já para Dutra (2008), a remuneração por competência deve consistir em uma metodologia que parte da visão de que, mesmo ocupando uma mesma

posição, as pessoas contribuem com a organização de formas e pesos diferentes. Desse modo, o Dutra (2008) sugere ainda que os cargos sejam valorados em função de sua importância estratégica na produção dos resultados esperados.

Autores como Hipólito (2000), Amaral (2005) e Cardoso (2006) apresentam diversas vantagens do sistema de remuneração por competência: alinhamento das competências individuais às organizacionais; alinhamento entre os diversos processos de recursos humanos; clareza quanto aos diversos níveis de trabalho existentes na organização e no que é esperado dos profissionais; respeito às particularidades, às necessidades, à cultura e aos valores da organização; avaliação do valor agregado pelos profissionais; aumento da capacidade da organização de reter competências estratégicas; e descentralização da gestão salarial, sem que se perca a coerência da gestão de salários em seu todo.

Como consideração final sobre o tema, ressalta-se que, diante do cenário de turbulência de mercado e de instabilidade econômica, a necessidade de revisão dos paradigmas de gestão surge como a única resposta possível das organizações para se adaptarem. Para Fischer (1998), Albuquerque (1991) e Marras (2001), dentre outros, nesse cenário de transformações, somente as pessoas podem agregar algum diferencial ao produto ou ao serviço.

## **2.2 Transformações nos Negócios**

### **2.2.1 Cenário de Mudanças**

No início da década de 90, Kanter, Stein e Jick (1992) afirmavam que o maior desafio que a gestão estaria por enfrentar seria viver em um mundo de turbulência e incerteza, com novos competidores entrando em cena todo o tempo e condições competitivas mudando diariamente. Nesse cenário, concluem os referidos autores: não se pode mais esperar por um mundo estável, imutável e invariável no que tange ao planejamento e à gestão de empresas.

De acordo com Fahey e Randall (1999), um dos maiores desafios das organizações é construir a fundação para o sucesso no futuro ao mesmo tempo em que se compete para vencer nos mercados atuais. Nesse contexto, a capacidade da organização para promover uma

mudança planejada de forma a adaptar-se a novas realidades é essencial para a criação e manutenção de vantagem competitiva. Fácil de falar, muito difícil de fazer.

Kotter (1999) observou que a quantidade de mudanças significativas, e frequentemente traumáticas, nas organizações cresceu, sendo que muitos desses esforços ajudaram algumas organizações a melhorar sua vantagem competitiva e seu posicionamento no futuro. Porém, em outras situações, as melhorias não ocorreram conforme o esperado e os impactos negativos na organização foram enormes, além de haver desperdício de recursos e frustração ou pânico dos funcionários. Segundo o autor, em determinado grau, o lado negativo da mudança é inevitável, mas uma quantidade significativa de desperdício e angústia pode ser evitada.

Para Fahey e Randall (1999), o comportamento de indivíduos e grupos diante da mudança é moldado por múltiplos componentes da organização: estrutura, estilo de liderança, processo de recrutamento, promoção e sistemas de informação, controle e recompensa. Assim, quando a organização decide reformular seus negócios ou sua estratégia, seus componentes devem ser realinhados à nova realidade, de forma a incentivar as novas atitudes e comportamentos necessários para implementar a nova estratégia. Os autores propõem um modelo de três atividades que devem ser completadas com sucesso para que a implementação da estratégia seja efetiva: (1) desenvolver parceria com membros da organização; (2) diagnosticar capacidade da organização para implementar a estratégia de negócio; (3) gerenciar as iniciativas de mudança, de forma que ocorra construção do compromisso e aprendizado. A seguir, tem-se o detalhamento dessas atividades propostas:

- **Desenvolvendo Parceria:** a base para a implantação efetiva de uma estratégia. De acordo com Fahey e Randall (1994), para construir a parceria, a organização pode começar desenvolvendo um consenso sobre as atividades estratégicas do negócio através do convencimento de pessoas chave sobre as vantagens das ações, tanto para a empresa quanto para os indivíduos. O engajamento da alta administração no processo de levantamento de informações e análise é uma forma de criar um entendimento comum sobre os riscos e oportunidades da nova direção estratégica e, conseqüentemente, criar compromisso. A partir do comprometimento dos executivos com as ações estratégicas, será mais provável que os níveis abaixo recebam um direcionamento coerente. Porém, só isso não é suficiente; também é preciso compartilhar com todos os níveis da organização as informações que motivaram a definição da nova direção estratégica, incluindo informações sobre concorrentes e clientes.

- **Diagnosticando a Capacidade da Organização:** um levantamento rigoroso do ambiente interno deve responder se a organização possui a capacidade necessária para

implementar a estratégia escolhida e, caso não possua, quais as barreiras que impediriam o desenvolvimento dessa capacidade. O desenvolvimento do diagnóstico em parceria com membros da organização é uma forma de mobilizar energia para a mudança.

- Gerenciando a Mudança: Fahey e Randall (1994) discutem a sequência mais adequada das intervenções com o objetivo de implementar mudanças. De acordo com os autores, a abordagem mais comum para realinhar a organização com sua estratégia é a orientada para o desenho, ou seja, quando a estrutura e sistemas formais são os primeiros a serem modificados pela alta administração, e a mudança é utilizada como orientadora para transformar o comportamento. Nesse caso, se necessário, pessoas são substituídas imediatamente. Essa abordagem é uma boa opção quando é preciso um aumento da especialização ou uma mudança rápida. A abordagem orientada para a tarefa é considerada apropriada quando é necessária uma coordenação no sentido de conseguir que as pessoas certas trabalhem juntas, nas coisas certas e de forma correta. Essa abordagem utiliza o desejo de implementar a estratégia como a fonte de energia para a mudança, tendo início com o desenvolvimento de um consenso entre todas as partes relevantes sobre a importância de realizar as tarefas estratégicas. Em seguida, a alta administração desenvolve, com a ajuda de times compostos por pessoas chave, um novo modelo organizacional alinhado com a estratégia, que especifica mudanças no processo de trabalho e gestão em todos os níveis. Com a implantação de novos padrões de trabalho, um novo processo de aprendizagem inicia e contribui para fortalecer o comprometimento das pessoas. Essa abordagem é mais demorada para ser implementada e depende sobremaneira do talento do executivo que lidera o processo (FAHEY, RANDALL, 1999).

Ao discutir a reformulação dos processos de negócio alinhados com a estratégia, os autores Fahey e Randall (1999) ressaltam os cinco elementos chave necessários:

- Visão e Princípios: a visão refere-se às aspirações da empresa para o futuro e deve fornecer a direção dos esforços. Para que as pessoas se motivem com a visão, esta precisa representar um futuro em que as pessoas gostariam de participar;

- Liderança: a alta administração precisa funcionar como um catalisador, tendo em vista que esse grupo possui uma visão geral da situação, responsabilidade pela direção estratégica da empresa e acesso a recursos para implementar a mudança. O papel dos líderes no processo de mudança envolve colocar as coisas em movimento (catalisador), comunicar as mensagens (*champion*) e moldar os novos comportamentos (*coach*). O compromisso da equipe gerencial é essencial para o sucesso da transformação nos negócios; além disso, esse compromisso precisa ser replicado para os sucessivos níveis da organização;

- Senso de Urgência: criar concordância sobre a necessidade de mudar padrões vigentes, com base na realidade e atribuindo prioridade;
- Plano e Estrutura: em um período de ambiguidade, um plano precisa ser desenvolvido para construir o comprometimento. Além disso, para executar as ações no prazo, pode ser determinada uma estrutura paralela, ou seja, um grupo temporário de equipes para trabalhar somente no esforço de mudança;
- Capacidade para Mudar: tecnologias e métodos, conhecimentos e habilidades (gerenciamento de projetos, técnico e gestão da mudança).

Senge (1999) apregoa que qualquer processo de mudança profunda requer uma mudança fundamental na maneira de pensar. Para o autor, é importante entender as forças e os desafios que impedem o progresso e desenvolver estratégias viáveis. O autor questiona o mito da onipotência e da capacidade de superar obstáculos atribuídas aos líderes, especialmente da alta direção das empresas para fazer frente aos processos de transformação. Para Senge, as organizações acabam optando pela busca de líderes-heróis, em detrimento do desenvolvimento de capacidades em toda a organização, o que vem a desencadear uma espiral viciosa de mudanças impostas pela alta direção e a redução de capacidade de liderança na organização, assim levando a novas crises e a líderes mais heroicos. Em oposição à personificação da liderança na figura dos membros da alta direção, Senge propõe considerar liderança como a capacidade da comunidade humana de configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar processos de mudança significativos. Em suas pesquisas, o autor observou a interação de três tipos de líderes:

- Líderes de linha em nível local, sem a participação dos quais, raramente se alcança sucesso em iniciativas de mudança. Refere-se a pessoas com autoridade suficiente para efetuar mudanças na forma como o trabalho é organizado e conduzido. Líderes de linha em nível local são de vital importância para o autor, visto que somente eles são capazes de testar na prática o impacto de novas abordagens e ideias;

- Líderes de rede (*networkers*), que podem ser engenheiros, vendedores, pessoal de RH, TI ou colaboradores em geral que atuem em redes, transpassando as barreiras dos seus próprios departamentos. Seu ponto forte é atuar em âmbito mais abrangente, o que pode complementar o papel dos líderes de linha. Os líderes de rede têm capacidade de disseminar ideias e obter adesão, bem como de conscientizar líderes executivos a respeito da importância do seu apoio;

- Líderes executivos: podem ser presidentes, vice-presidentes, diretores. São vitais para criar o ambiente organizacional para a mudança e têm responsabilidade pelo desempenho organizacional, porém menos possibilidade de influenciar diretamente os processos de trabalho. Precisam, além de promover mudanças profundas, lidar com pressões externas. Para gerar um clima propício, na opinião de Senge, é necessário que esses líderes gerem infraestrutura para aprendizagem, prestem apoio e liderem através do exemplo, tornando-se tutores, orientadores e regentes (*mentors, coaches e stewards*).

Para garantirem um determinado patamar de competitividade, as empresas vêm-se compelidas a repensar internamente seus processos de produção, organização e gestão do trabalho e, numa perspectiva externa, a vislumbrar novas alternativas de parcerias, uniões, alianças e coligações. A partir da década de 90, o Brasil e o mundo assistem a profundas modificações nas estruturas e processos organizacionais, muitos deles resultantes de processos de fusões e aquisições (F&A's). Trata-se de uma das atividades empresariais mais impactantes (para empregados, empresa, sociedade, etc.), cujas consequências e desdobramentos ainda não estão totalmente explicados. Os processos de F&A's integram a estratégia empresarial, e por meio deles as empresas buscam expansão rápida, aporte de tecnologia, conquista de novos mercados, maior racionalização produtiva, economias de escala e ativos complementares, entre outras coisas. Apesar disso, não devem ser encarados como uma solução simples para problemas internos ou ameaças mercadológicas, devido ao elevado grau de dúvidas e incertezas que geram, tanto interna quanto externamente.

### **2.2.2 Alianças e Parcerias**

Do ponto de vista dos negócios, nos últimos anos, a busca por crescimento e desenvolvimento sustentável, segundo Pucik, Evans e Tanure (2006), tem levado muitas empresas a estabelecer *joint ventures*, alianças e parcerias. Segundo os autores, essas parcerias são muito atrativas para os empresários, mas certamente trazem instabilidade e são de difícil implementação devido à complexidade das dimensões que envolvem e às já citadas reações das pessoas aos processos de mudança.

As razões para a aquisição de uma empresa influenciam de maneira decisiva a escolha da estratégia de integração adotada pela empresa compradora (BARROS et al., 2003). Essa

estratégia, por sua vez, determina o grau de mudança, tanto na empresa adquirida quanto na adquirente. Rossetti (2001) e Barros et al. (2003), após realização de levantamentos em território brasileiro, identificaram os principais objetivos e as práticas dominantes das parcerias realizadas. De acordo com Rossetti (2001), há três práticas dominantes que correspondem a mais de 50% do total pesquisado. São elas:

- ganhos de *market share* (participação no mercado);
- maior amplitude geográfica de atuação;
- crescimento, com ampliação de escalas operacionais.

Além dessas razões, relacionadas ao crescimento de um modo geral, o citado autor aborda objetivos referentes à ampliação da competitividade, à diversificação (tanto da linha de produtos quanto de negócios), ao aporte de tecnologia e à verticalização (integração da cadeia de negócios a montante e/ou a jusante).

Barros et al. (2003) afirmam que a literatura sobre Fusões e Aquisições (F&A) aponta dois motivos para a compra de empresas: maximização do valor da empresa, por meio de sinergias, economias de escala e/ou transferências de conhecimento; e motivações do corpo diretivo, baseadas no aumento do *market share*, no prestígio da direção e na redução do nível de incerteza. Nesse estudo, as autoras encontraram aspectos similares aos divulgados por Rossetti (2001). Segundo elas, 59% das compras foram motivadas por questões de mercado, como o aumento de participação, a aquisição de marcas e a penetração em novos mercados; e 11,7% ocorreram por motivos relacionados a ganhos de escala.

Outro ponto coincidente entre as duas pesquisas foi o referente a razões tecnológicas. De acordo com Barros et al. (2003), apenas 1,3% das empresas alegaram esse motivo para a compra, assim como os 8,6% relativos ao aporte de tecnologia divulgado por Rossetti (2001). Apesar das similaridades, Barros et al. (2003) mencionam dois fatos novos que podem ajudar a explicar o alto percentual de fracassos nas operações de Fusões e Aquisições.

1) 9,1% das empresas adquiriram outras porque as condições relativas ao preço eram muito favoráveis, sendo que 44,6% do total das empresas adquiridas se encontravam em situação financeira precária. Ratificando esses dados, Tanure, Evans e Pucik (2007) ressaltam que 91% dos presidentes das 500 maiores empresas brasileiras admitem ter adquirido negócios pela oportunidade do preço baixo.

2) Alguns executivos afirmam que, apesar da racionalidade necessária às operações, se sentem estimulados e desafiados e que, a partir de determinado momento, comprar a empresa se torna uma “questão de honra”. Essa razão para a compra é também citada por Evans et al.

(2002), que a tipificam como desejo irracional de executivos, e por Tanure et al. (2007), que a conceituam como arrogância executiva.

Segundo Sayão (2005), existem cinco modalidades de fusões e aquisições. São elas:

a) **Horizontal**: ocorre entre duas empresas que pertencem a um mesmo ramo de atividade e geralmente concorrem entre si. Para Chandler (apud SAYÃO, 2005), é quando uma empresa adquire outras de mesmos processos, produtos e mercados, visando a um aumento da produtividade e da capacidade organizacional por meio de economias de escala e escopo;

b) **Vertical**: Slack, Chambers e Johnston (2002 apud SAYÃO, 2005) definem-na como o grau e a extensão de propriedade que uma organização tem da cadeia produtiva da qual faz parte. Numa mesma cadeia, a organização pode expandir-se para o lado do fornecimento da rede e/ou para o lado dos clientes. Se administradas coerentemente, podem proporcionar melhorias de qualidade, agilidade, confiabilidade, flexibilidade e custos;

c) **Conglomerado ou co-seguro**: ocorre quando empresas de ramos diferentes se unem para aproveitar oportunidades, diversificar e reduzir riscos;

d) **Expansão geográfica**: situação em que uma empresa adquire unidades de produção em lugares distantes, principalmente no exterior, a fim de aproximar-se dos novos mercados ou das fontes de matéria-prima; espera-se reduzir custos de transporte, distribuição e provisionamento;

e) **Congênere ou concêntrica**: de acordo com Weston & Brigham (apud SAYÃO, 2005, p. 26), trata-se do relacionamento entre empresas do mesmo setor, porém proprietárias de linhas de negócios diferentes, não existindo prévia relação entre elas, ou seja, relação de cliente e/ou fornecedor. Apesar da semelhança com a modalidade horizontal, diferencia-se desta por não permitir o relacionamento de cliente e/ou fornecedor.

Segundo Barros et al. (2003), na grande maioria das operações de F&A, três etapas fazem-se presentes: *due diligence*, negociação e integração. No entanto, as autoras reconhecem a existência, em algumas poucas ocasiões, do estágio denominado escolha reversa. Na escolha reversa, presente em pouquíssimas operações, a fase é caracterizada pelo fato de o vendedor selecionar o seu respectivo comprador. A oferta financeira, apesar de importante, não é o principal atrativo. Outras motivações estão envolvidas, tais como a percepção do empresário sobre as crenças e os valores dos potenciais compradores, que, se muito distintos, poderiam causar choques indesejáveis a ambas as partes. Além disso, a existência de superposição de operações e a possibilidade de o interessado na compra ser um concorrente frontal são fatores que também podem influenciar a decisão de venda da empresa.



A etapa da *due diligence*, que representa o início do processo de aquisição, pode ou não ser realizada sigilosamente. São realizados levantamentos e análises sistematizadas sobre a empresa a ser adquirida, no intuito de avaliar a viabilidade da aquisição. Costumam-se analisar os aspectos mais objetivos do negócio, ou seja, os de caráter financeiro. Em geral, os integrantes da equipe responsável pela *due diligence* têm formação financeira, carecendo o grupo de multidisciplinaridade. A ausência de avaliações sob diferentes ângulos ajuda a explicar o descaso de algumas equipes com aspectos importantes da operação, como a qualidade dos recursos humanos, por exemplo. No que tange à negociação, é uma etapa duradoura e estressante, podendo ocorrer de maneira profissionalizada ou não, dependendo da sua condução e de quem se coloca à frente das negociações. Um dos principais desafios das aquisições é imprimir agilidade aos processos de negociação. A qualidade das informações obtidas na *due diligence*, a definição prévia de uma estratégia consistente e a identificação de negociadores com base nessa estratégia são algumas medidas que podem contribuir para a redução do tempo dessa etapa.

A fase da integração é fundamental para o processo de aquisição. São geralmente utilizadas duas modalidades de integração, quais sejam: definir o processo a priori ou construí-lo sob medida. Na definição a priori, as decisões são centralizadas e a conclusão é normalmente mais rápida e objetiva, sendo os decisores, em geral, executivos especializados. No processo construído sob medida, que ocorre quando a empresa compradora não dispõe de um plano definido, privilegiam-se as contribuições de baixo para cima. Apesar do caráter participativo, trata-se de um processo geralmente mais lento e conflituoso. Esses dois estilos de condução formam os extremos. É nessa etapa que, em geral, as diferenças são externadas. No entanto, isso não quer dizer, de forma alguma, que o planejamento do choque deva ser feito apenas na etapa de integração. Conceitualmente, quando se trata de *joint ventures*, uma nova empresa se cria, ao passo que as demais parcerias são feitas ao longo da cadeia produtiva e a identidade original das entidades envolvidas é preservada.

Enquanto Rosseti (2001) estabelece uma tipologia de parcerias, conforme pode ser visualizado no Quadro 3, Lopes (1996, p. 382) trata sobre a distinção entre aquisições e fusões, afirmando que, “[...] nas aquisições, a empresa incorporada pode ser transformada em uma divisão ou departamento da adquirente”. Portanto, pode-se aceitar que, no processo de aquisição, por conta de sua natureza, ocorrerá prescrição ou imposição de padrões de uma organização sobre a outra. Já em termos das fusões ou ainda das *joint ventures*, deve-se esperar o surgimento de novos padrões por meio de acordos entre as partes envolvidas.

**Quadro 3 – União e associação de empresas – principais tipologias.**

<b>TIPOLOGIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Aquisição</b>	Compra de controle acionário de uma empresa por outra.
<b>Fusão</b>	União de duas ou mais companhias que passam a formar uma única empresa, geralmente sob controle administrativo da maior ou da mais próspera.
<b>Joint venture</b>	Literalmente, significa “união de risco”. É uma sociedade entre duas empresas, frequentemente estabelecendo uma nova personalidade jurídica. O que diferencia a <i>joint venture</i> das fusões é que através de acordo se decidem os ativos que permanecem.
<b>Aliança Estratégica</b>	Acordo pelo qual duas ou mais empresas passam a trabalhar juntas, formal ou informalmente, combinando seus recursos sem configurar uma nova empresa.
<b>Contrato de Longa Duração</b>	Acordo, pacto ou convenção entre empresas para a execução de atividade comum.
<b>Consórcio</b>	Grupo de empresas formado para a aquisição de outra empresa, execução de uma obra ou financiamento de um projeto de envergadura considerável.

Fonte: adaptado de Rossetti (2001).

Na opinião de Tanure et al. (2007), os principais motivos que norteiam uma decisão de formação de uma parceria, em especial de uma *joint venture*, são: aumentar a escala de produção, aperfeiçoar a gestão de custos, alavancar novas oportunidades de negócio ou adquirir conhecimento. Além desses, a entrada em mercados protegidos e a necessidade de ingresso rápido em mercados emergentes igualmente configuram-se como motivos para a formação de associações do tipo *joint ventures* e outras. Entender por que uma empresa participa de tal tipo de parceria é um dos primeiros passos para definição da atuação da área de gestão de pessoas, fato que, na opinião desde mesmo grupo de autores, deve ser avaliado em uma das seguintes dimensões: no contexto estratégico e na oportunidade de criação tecnológica e de produção de conhecimento.

A dimensão do contexto estratégico posiciona a aliança em relação à complementaridade dos interesses entre os parceiros envolvidos, enquanto a dimensão do conhecimento procura combinar os recursos e as competências dos parceiros. Uma aliança complementar típica é aquela na qual um parceiro contribui com a tecnologia e outro facilita a entrada da empresa num mercado de difícil acesso.

Uma aliança pode ser ainda formada para aprendizagem de ambos os parceiros. Esse tipo de aliança exige mais interação e compartilhamento de informações, criando demanda por sistemas que sustentem a efetiva produção de conhecimento. O papel da gestão de pessoas deve ser no sentido de prover sistemas e processos que viabilizem essas trocas.

Finalmente, é possível que competidores se juntem para utilização de recursos e produção em escala. Na opinião dos já citados autores, nesse processo, o foco da gestão de pessoas deve ser de forma a mitigar atritos que possam atrapalhar a colaboração. O fato é que a formação de uma *joint venture* traz em si desafios significativos e distintos, dependendo da sua modalidade.

Para Tanure e Cançado (2004), as fusões e aquisições devem ser entendidas como um processo que ocorre em etapas consecutivas e interdependentes, quais sejam:

- A intenção de compra – a confirmação dos interesses das partes;
- *Due diligence* – levantamentos e análises sistematizados sobre a empresa adquirida;
- Negociação – plano de pré-fechamento da parceria;
- Integração – momento em que o processo se consolida.

Para Haspeslagh e Jemison (1991), são possíveis três tipos de integração:

- Absorção – envolve grande necessidade de interdependência estratégica e baixa necessidade de autonomia organizacional para se atingir o valor esperado;
- Preservação – quando há necessidade de interdependência estratégica entre as empresas, mas alta necessidade de autonomia organizacional, de forma a manterem-se as fontes dos benefícios adquiridos intactas;
- Simbiose – quando se pressupõe a alta necessidade de interdependência estratégica e também de autonomia organizacional para que o valor esperado seja atingido.

Tanure e Cançado (2004) identificam ainda três níveis possíveis de aculturação:

- Assimilação cultural – em que existe uma cultura dominante;
- Mescla cultural – em que existe convivência das culturas, sem dominância;
- Pluralidade cultural – caracterizada pela convivência de culturas.

Segundo Tanure et al. (2007), com base em um estudo da revista *Business Week* e da Mercer Consultoria (1997), em um período de dez anos, duas em cada três operações não alcançaram o resultado esperado. Ainda de acordo com as autoras, a revista *Fortune*, em pesquisa realizada também em 1997, revelou que apenas 23% das aquisições americanas recuperaram seu custo de capital. A A.T. Kearney (1999) constatou que 75% das empresas envolvidas em F&A não atingiram os objetivos estratégicos que deram origem à operação e que 58% das transações destruíram o valor acionário da empresa. Por fim, a KPMG (1999), estudando as aquisições entre fronteiras, divulgou que 17% das transações aumentaram o valor das ações da adquirente, 30% não alteraram e 53% reduziram esse valor.

Barros et al. (2003) afirmam que as principais razões para o insucesso das operações estariam relacionadas: à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas, à transferência de habilidades e competências, à retenção de talentos e ao clima tenso na empresa adquirida. Tanure et al. (2007) apontam o atrito entre talento e competências, a perda de bens intangíveis (prejuízos na relação com *stakeholders*), os altos custos de transição e coordenação, o travamento da sinergia e a falta de ajuste cultural como os principais motivos para o fracasso das operações de F&A.

Harding e Rovit (2005), por meio de pesquisa realizada com 250 altos executivos norte-americanos, relacionaram os principais motivos de fracasso das operações de F&A. Dentre os percentuais mais elevados, destacam-se “os desafios de integração ignorados”, com 67%; “as sinergias superestimadas”, com 66%; “os problemas na integração de times de gestão”, com 61%; e “a empresa-alvo estava maquiada para a venda”.

Migrando dos principais motivos associados ao fracasso para os fatores apontados como determinantes para o sucesso, Barros et al. (2003) revelam que os empresários brasileiros, de maneira semelhante aos europeus e norte-americanos, assinalam como fatores chaves de sucesso, em 62,8% dos casos, questões relacionadas à gestão de pessoas e à cultura. Ratificando esses dados, Tanure et al. (2007) apresentam um estudo sobre F&A internacionais, feito pela consultoria McKinsey, que revela os quatro principais fatores de sucesso, segundo as empresas consultadas. São eles: a) retenção de talentos essenciais (para 66% das empresas consultadas); b) comunicação eficiente (71%); c) retenção de executivos (77%); d) integração cultural (51%).

Em outro levantamento, realizado pela empresa KPMG (1999), os três fatores apontados como essenciais para o sucesso das operações de F&A foram: a seleção do grupo gestor, a resolução das questões culturais e a comunicação (TANURE et al., 2007).

Harding e Rovit (2005), de maneira semelhante à pesquisa citada anteriormente, questionaram os mesmos executivos norte-americanos sobre quais seriam os fatores chave de sucesso para as operações de F&A. O resultado da pesquisa sinaliza para: a integração das culturas desde cedo (83%), a seleção criteriosa de líderes (81%), sua respectiva comunicação (74%), as métricas de sucesso estabelecidas e monitoradas (70%) e o plano pronto antes de concluída a transação (65%), dentre outros.

No Brasil, no segundo semestre de 2008, a Price Waterhouse realizou uma pesquisa com 100 dirigentes de empresas (CEOs) que vivenciaram processos de fusões e aquisições, questionando-os sobre os fatores críticos de sucesso. Como resultado, concluiu-se que há grandes dificuldades a serem vencidas; dentre elas, destacam-se:

- 57% dos entrevistados disseram que grande parte do esforço durante o processo de fusão e aquisição se concentra na fase preliminar, ou seja, basicamente na formatação do contrato, na definição do valor a ser negociado;
- 62% acreditam que a mensuração das sinergias financeiras não foi avaliada com precisão;
- 50% dos avaliados afirmam que não deram atenção devida às expectativas dos colaboradores e ao planejamento da integração operacional (processos, pessoas e tecnologia da informação);
- Há um desembolso financeiro considerável nos esforços de integração, e este pode aumentar em decorrência de atrasos e falta de planejamento;
- Uma média de 25% dos colaboradores decide deixar a empresa por causa das políticas contratuais estabelecidas pela nova administração;
- 40% dos entrevistados assumem que o tempo necessário para a fase de integração ultrapassa o previsto, especialmente pela falta de compreensão da estratégia de integração e pela ausência de um processo de avaliação das culturas de cada empresa;
- Após a conclusão da fase de negociação, na opinião dos CEOs entrevistados, o fator crítico de sucesso mais citado é o apoio da alta gerência nesse período.

A referida pesquisa torna evidente que os processos de fusões e aquisições dependem da gestão eficiente das mudanças, da definição clara dos objetivos, do modelo e da estratégia de integração, bem como da gestão adequada dos recursos humanos em todas as etapas do processo.

O fato é que a imensa maioria das fusões e aquisições se justifica por razões econômicas; todavia, seu sucesso depende de aspectos relacionados às pessoas, que acabam por determinar o clima organizacional, podendo impactar na produtividade e nos demais resultados. Uma das formas de facilitar a adaptação das pessoas às transformações organizacionais é a comunicação. Segundo Kreps (1995), comunicação é um processo dinâmico e contínuo que permite aos membros da organização obter informações pertinentes sobre a organização e as mudanças que nela ocorrem, viabilizando que haja trabalho, cooperação, interpretação de necessidades e demais atividades relacionadas.

Se para Kreps (1995) a comunicação é uma facilitadora do desempenho das atividades pelos indivíduos, para Robbins (2002), ela traz em si um potencial de restringir o bom desempenho de um grupo pelo risco de não ser eficaz. Nesse sentido, este último autor considera que a comunicação precisa apoiar-se necessariamente em um propósito exposto

em forma de mensagem, a qual abrange a transferência de informação e a compreensão do seu significado. Robbins (2002) afirma que a participação dos gestores nesse processo é indispensável, afinal, enquanto representantes oficiais da empresa, são os principais responsáveis pelo desdobramento das informações, e deve ser através deles que os empregados recebem informações relevantes sobre a empresa e sobre os negócios, especialmente quando envolvem transformações no ambiente e nos processos da organização. Robbins (2002) considera a comunicação eficaz rara, mesmo entre indivíduos que falam a mesma língua e em condições ideais, em que não haja filtragem por parte do emissor, percepção seletiva, excesso de informação simultânea ou carga emocional.

Para o referido autor, a diferença cultural pode agravar uma situação. Pessoas de diferentes culturas veem, interpretam e avaliam as situações de maneiras distintas e, conseqüentemente, reagem de formas distintas. Robbins (2002) sugere que, em situações de integração de culturas distintas em processo de fusão empresarial, deve haver uma compreensão mais efetiva das barreiras interculturais por meio dos conceitos de cultura de alto e de baixo contexto, segundo os quais as culturas diferem quanto à influência do contexto no significado daquilo que é dito ou escrito. Culturas de alto contexto utilizam amplamente os indícios não-verbais. Países como China, Vietnã e Arábia Saudita são exemplos de culturas de alto contexto. A Europa e a América são exemplos de cultura de baixo contexto, onde o status social e a linguagem corporal têm importância secundária. Assim, conclui Robbins, nas culturas de alto contexto, a comunicação pressupõe mais confiança entre os interlocutores. Em culturas de baixo contexto, os acordos normalmente são feitos por escrito. Por essa razão, em negociações interculturais, são grandes os riscos de não-entendimento.

## 3 MÉTODO DE PESQUISA

### 3.1 Abordagem e Método

Como visto anteriormente, o estudo teve a intenção de levantar aspectos referentes à gestão estratégica de pessoas no período crítico de formação de *joint venture* entre a multinacional norte-americana sediada no Brasil e o Grupo chinês em processo de internacionalização, buscando compreender o contexto da integração das empresas que se fundiram, aumentando o conhecimento acerca do tema e criticando ou sugerindo caminhos possíveis para a área de gestão de pessoas no período.

Desse modo, optou-se por uma abordagem qualitativa, a partir de um estudo de caso de caráter exploratório, pois, em se tratando de tema pouco abordado, se torna difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 1995).

Sobre pesquisa qualitativa, Richardson et al. (1999) afirmam que essa modalidade é a mais adequada para estudos que objetivam demonstrar a complexidade de uma situação, analisar a relação de determinadas variáveis, compreender, analisar e classificar processos dinâmicos, como é o caso da gestão de pessoas. Corroborando esse ponto de vista, aponta Gephart (2004) que fazer boa pesquisa qualitativa é difícil e desafiador, no entanto, se constitui como um recompensador e significativo caminho para a vida acadêmica. A pesquisa qualitativa e, mais especificamente, o estudo de caso favorecem o engajamento do pesquisador com o cotidiano da administração, proporcionando compreensão profunda e ao mesmo tempo ampla e integrada da realidade das organizações. Além disso, espera-se do estudo de caso que ele traga contribuições aos problemas da prática.

Quanto à estratégia de investigação, será o estudo de caso único, no caso, a gestão de pessoas na citada Empresa em situações de transformação. Yin (2001) define estudo de caso único como relevante quando representa um caso raro que valha a pena documentar ou sirva de propósito revelador, como se considera ser a experiência em RH da Empresa pesquisada e suas práticas para fazer frente à formação da *joint venture* e assegurar o alinhamento com a estratégia do negócio, tanto do ponto de vista acadêmico quanto do aprendizado prático. A Empresa ora analisada é líder absoluta nos mercados onde opera, com aproximadamente 30% de *market share* no segmento de equipamentos residenciais, e também é considerada uma referência em termos de tecnologia e prestação de serviços.

Para Stake (1988, p. 256), a principal diferença entre o estudo de caso e outras modalidades de pesquisa é o foco da atenção do pesquisador, que busca compreender a particularidade de um caso “em sua idiosincrasia, em sua complexidade”. Ainda, segundo o autor (STAKE, 1994), quando se opta pelo estudo de caso, se está escolhendo, acima de tudo, um objeto de estudo, que pode ser uma instituição, um tema ou uma experiência. Neste caso, trata-se da experiência de gestão de pessoas naquela instituição empresarial.

O estudo de caso foi definido por Yin (2001, p. 32) como

[...] um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas.

Essa estratégia de pesquisa foi escolhida a partir dos critérios definidos pelo autor referentes à falta de controle dos fenômenos analisados e à ênfase em eventos contemporâneos.

Hartley (1995) destaca que o estudo de caso tem sido amplamente utilizado quando se quer compreender processos de inovação e mudanças organizacionais a partir de complexa interação de forças internas e ambiente externo. Segundo Hartley (1995), o estudo de caso tem permitido a rastreabilidade de processos de mudança organizacional, identificando e analisando forças históricas, pressões contextuais e a dinâmica das várias partes interessadas (*stakeholders*) na aceitação ou oposição a tais processos nas organizações. Dessa forma, a história dos processos escolhidos para este estudo foi, na medida do possível, reconstruída, viabilizando, assim, a compreensão e o entendimento daquela realidade.

De acordo com Merriam (1988), os pesquisadores utilizam o estudo de caso quando desejam compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os diversos envolvidos. Dessa maneira, na modalidade pretendida, serão abordados vários *stakeholders* envolvidos na gestão de pessoas que tenham sido impactados pela pressão inerente à mudança no ambiente interno/externo da organização, o que será a seguir apresentado.



### 3.2 Coleta de Dados

Na busca por atingir os objetivos do estudo, a coleta de dados deu-se a partir da consulta a documentos internos (relatórios, comunicações internas e apresentações executivas realizadas nos períodos de turbulência previamente demarcados) e dados relativos à macroeconomia e ao mercado onde a Empresa pesquisada atua, bem como pela realização de entrevistas em profundidade – fontes de evidências que se reforçaram mutuamente, a fim de evitar informações equivocadas e tendenciosas, visto que a autora faz parte da organização pesquisada.

As entrevistas procuraram levantar as percepções e experiências narradas por três grupos distintos acerca dos momentos críticos previamente apontados e a correspondente atuação de RH e gestão de pessoas em cada uma das ocasiões analisadas.

- (1) - Os principais executivos da Empresa – diretores;
- (2) - Os membros do RH – gerentes de RH;
- (3) - Uma amostragem de gerentes de áreas funcionais distintas.

Os entrevistados foram escolhidos conforme relevância e participação nos processos que o presente estudo se propôs a analisar. Para escolha dos entrevistados, buscou-se contemplar os seguintes critérios, além do tempo de empresa superior a três anos (critério válido para os três grupos):

Para o grupo 1: influência do profissional no processo decisório, incluindo os relacionados à gestão de pessoas da empresa pesquisada;

Para o grupo 2: conhecimento das práticas e processos de gestão de pessoas;

Para o grupo 3: experiência direta como gestor de pessoas. Neste último elenco, procurou-se incluir ao menos um representante da área de operações, um da área comercial e um de engenharia, devido ao impacto da atuação dessas funções nos negócios da empresa e também na gestão de pessoas.

De forma abrangente, os três subgrupos pesquisados foram entrevistados sobre a mesma temática, porém direcionados de forma a levantar elementos complementares de percepção que favoreceriam a composição das análises. Os roteiros de entrevistas (Anexo 1) foram compostos com os tópicos e propósitos apresentados no Quadro 4.

**Quadro 4 – Questões das entrevistas e propósitos.**

<b>Subgrupo</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Propósito</b>
Diretores (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conectar a conjuntura atual dos negócios com necessidades emergentes na gestão de pessoas;</li> <li>• Identificar eventuais riscos relacionados às pessoas, decorrentes do momento de transformação pelo qual a Empresa passa;</li> <li>• Referir ações que considere prioritárias e/ou oportunidades de melhoria no processo de gestão de pessoas vigente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender os fatos atuais dos negócios e a interface com a gestão de pessoas;</li> <li>• Levantar riscos atuais e futuros relacionados à gestão de pessoas;</li> <li>• Contribuir para o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com as necessidades do negócio.</li> </ul>
Gestores RH (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar a estratégia adotada pelo RH frente ao momento de mudança decorrente da formação da JV;</li> <li>• Apontar e justificar os principais riscos na gestão de pessoas atualmente;</li> <li>• Referir ações ou práticas que considere prioritárias e/ou oportunidades de melhoria no processo de gestão de pessoas vigente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir para com a análise da estratégia da gestão de pessoas neste momento de mudança;</li> <li>• Apoiar a análise das práticas de gestão de pessoas e seu efetivo suporte ao negócio;</li> <li>• Possibilitar a revisão de práticas de gestão de pessoas adotadas e o consequente alinhamento à estratégia.</li> </ul>
Gerentes (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentar interface da gestão de pessoas em relação aos processos que coordena ou em que atua, em relação ao momento atual da Empresa;</li> <li>• Identificar necessidades atuais de apoio na gestão de pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar o impacto e a efetividade das estratégias e práticas adotadas para a gestão de pessoas neste momento;</li> <li>• Reforçar com essas contribuições a análise de alinhamento na gestão de pessoas.</li> </ul>

Fonte: Autora.

Adotou-se nesta pesquisa a lógica indutiva, isto é, a tentativa de se contribuir com a teoria a partir dos dados coletados. Dessa forma, o estudo de caso foi utilizado para a articulação entre um conjunto particular de evidências e proposições teóricas mais abrangentes, de forma a enriquecê-las.

### 3.3 Análise dos Dados

Embora o estudo de caso se concentre na maneira como determinado grupo de pessoas trata determinados problemas, é importante ter um olhar holístico sobre a situação, pois não é possível interpretar o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial. Segundo Feagin et al. (1991), deve-se buscar examinar a complexidade das interações sociais de maneira mais ampla.

Assim, de posse dos dados coletados, buscou-se realizar a análise com base no referencial construído e por meio da técnica de análise de conteúdo. Esta constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de documentos e textos a partir de buscas teóricas e práticas, possuindo um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias que, ao longo do tempo, tem priorizado abordagens qualitativas, embora não se restrinja a estas. Utiliza, para tal, a indução e a intuição como estratégias para atingir níveis de compreensão mais aprofundados dos fenômenos que se propõe a investigar. Essa modalidade de análise ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que, analisados adequadamente, nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social, de outro modo, inacessíveis. A matéria-prima da análise de conteúdo pode advir de diversificadas fontes que chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então, ser processada para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico. Esse sentido nem sempre é manifesto, e o seu significado não é único. Poderá ser focado em função de diferentes perspectivas. Por isso, um texto contém muitos significados e, conforme apontam Olabuenaga e Ispizúa (1989):

- o sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor do mesmo;
- o sentido do texto poderá ser diferente de acordo com cada leitor;
- um mesmo autor poderá emitir uma mensagem, sendo que diferentes leitores poderão captá-la com sentidos diferentes;
- um texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente.

Além disso, sempre será possível investigar os textos dentro de múltiplas perspectivas, conforme expressa Krippendorff (1990, p. 30):

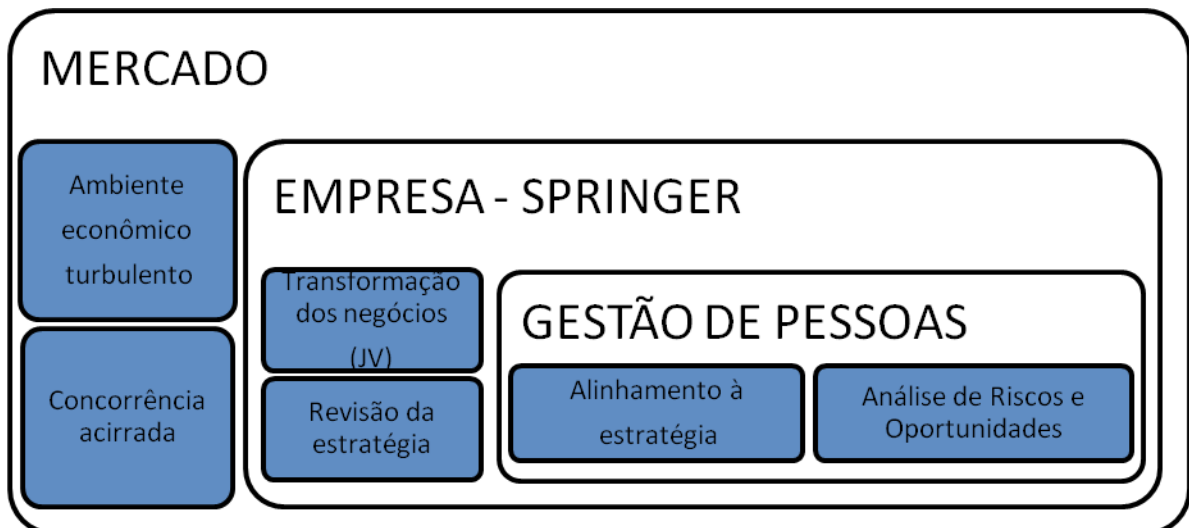
“Em qualquer mensagem escrita, simultaneamente, podem ser computadas letras, palavras e orações; podem categorizar-se as frases, descrever a estrutura lógica das expressões, verificar as associações, denotações, conotações e também podem formular-se interpretações psiquiátricas, sociológicas ou políticas.”

Tendo em vista os aspectos mencionados, uma pesquisa utilizando a análise de conteúdo necessita fundamentar-se numa explicitação clara de seus objetivos, que ajudam a delimitar os dados efetivamente significativos para uma determinada pesquisa

### 3.4 Modelo Analítico do Estudo

A construção do presente estudo pretendeu, a partir da compreensão do momento atual da Empresa pesquisada, analisar os fatores que impactam na gestão de pessoas e que demandam a adaptação ou a mudança do modelo vigente, bem como propor alternativas que possam contribuir para com o alinhamento da gestão de pessoas em relação à estratégia dos negócios. O esquema proposto no Quadro 5 propõe-se a facilitar a visualização da interação entre as instâncias analisadas neste estudo.

**Quadro 5 – Gestão de pessoas em ambientes em transformação:  
a experiência da empresa pesquisada.**



Fonte: Autora.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 O Ambiente Econômico

Para encontrar explicações que apoiem as prováveis conclusões deste trabalho sobre os processos de mudança e seus impactos na gestão de pessoas da Empresa pesquisada, é preciso considerar alguns fatores macroeconômicos, sociais, mercadológicos e de gestão organizacional que vêm impactando nos negócios da Empresa alvo do presente estudo, no contexto do Brasil nos recentes anos, e que geraram e seguem gerando necessidades de mudanças, revisão de seus negócios, estruturas e processos.

A abertura de mercado iniciada no final da década de 80, principalmente a partir do governo Collor, e a participação em blocos econômicos, como, por exemplo, o MERCOSUL, enquanto tentativas de solidificar o livre comércio entre os países envolvidos, surtiram alguns efeitos. Atualmente, a evolução desse bloco encontra entraves, especialmente devido à política protecionista adotada por alguns países participantes do referido Bloco. O resultado imediato da abertura brasileira foi o acesso cada vez mais rápido a mercadorias estrangeiras, a entrada de investimento estrangeiro no país e o consequente crescimento da indústria no país, bem como da concorrência. A abertura do país e, mais recentemente, o momento econômico de maior estabilidade demandaram, a partir da década de 80, o interesse por temas como qualidade e produtividade, tendo sido, na maior parte das vezes, utilizado o modelo japonês como referência, dado o sucesso da indústria daquele país nesse sentido. Nesse processo, contribuíram e muito a maior disponibilidade e circulação de bibliografia, as pesquisas organizacionais e as acadêmicas.

Do lado das empresas, esse parece ser um caminho sem volta, em que a geração de diferencial competitivo e a inovação passam a ser objetivos implacáveis, e necessários investimentos têm sido aportados com esse objetivo. Pode-se dizer que nenhum setor de atividade econômica ficou imune a tais pressões e que, desses movimentos, é certo que surgiram novas estruturas organizacionais e novos sistemas de gestão na quase totalidade das médias e grandes empresas do Brasil.

A crise de 2008, que se mostrou devastadora especialmente nos países da Europa Ocidental e nos Estados Unidos, passou pelo Brasil deixando impactos menos importantes. O país não cresceu a passos gigantes, mas não chegou a ponto de estagnar. Comparativamente, o

crescimento nos três anos subsequentes à crise foi melhor que o desempenho apresentado pelos ditos países de “primeiro mundo”, e até hoje os índices de emprego seguem em bom nível, o que por si só é um bom sinal. No entanto, em 2012, com a confirmação da instalação da crise europeia, impactos mais sérios e disseminados são percebidos aqui e ali. É o caso da redução do crescimento chinês e da desaceleração da economia brasileira. O governo vem reagindo através do aumento dos impostos de importação e da redução temporária de impostos de maneira setORIZADA como formas de incentivo à indústria nacional, além da queda da taxa de juros. Para o economista Amorim (2012), menos gastos do próprio governo e impostos são as receitas para um país rico, portanto, aumentar impostos sobre produtos importados constrói apenas um país mais caro. E os gastos públicos não vêm sendo atacados devidamente pelo governo brasileiro, na opinião do citado economista, que afirma que a própria indústria beneficiária desses incentivos no curto prazo perde no longo prazo, na medida em que a elevação de preços reduz o número de consumidores que podem arcar com o aumento dos preços.

A questão do presente estudo é entender, na Empresa pesquisada, como a Empresa e sua Gestão de Pessoas estão sendo impactadas pela formação da *joint venture* entre a Corporação norte-americana sediada no Brasil e o Grupo chinês, o que se deu em um momento de incertezas da economia mundial, com mudanças expressivas acontecendo também no mercado em que a Empresa opera no Brasil.

## **4.2 Histórico de Transformações da Empresa**

Fundada em 1934, a empresa pesquisada iniciou suas atividades como uma representação comercial. Em 1955, inaugurou sua primeira fábrica e, em 1957, recebeu licença do grupo norte-americano para produzir toda a linha de eletrodomésticos daquela Empresa no Brasil. Assim, em 1958, lançou o primeiro ar condicionado de parede fabricado no Brasil. O parque industrial onde hoje está instalada a fábrica do sul do Brasil foi inaugurado em 1966.

Em 1970, o grupo norte-americano desativou suas atividades, e a Empresa formou um novo acordo, dessa vez com uma empresa japonesa, igualmente produtora de eletrodomésticos. A *joint venture* com a atual Corporação norte-americana – grupo mundial de grande porte na fabricação de equipamentos de refrigeração, aconteceu em 1983. A partir

de então, a Empresa alvo deste estudo passou a posicionar-se no mercado como empresa especializada na produção e na comercialização de condicionadores de ar. Atualmente, a Empresa conta com cerca de 1.300 empregados, distribuídos nas fábricas do Rio Grande do Sul e do Amazonas e nas filiais comerciais localizadas em São Paulo, Rio de Janeiro e Recife. Além dessas unidades, possui uma rede de lojas próprias (nove) e franqueadas (35), cujo objetivo é atender a instaladores e especialistas em refrigeração, mas também vender equipamentos e peças ao mercado consumidor em geral.

Em sua trajetória, como é possível constatar, essa subsidiária brasileira esteve envolvida em situações de aquisições, fusões e encerramento de atividades de negócios. Em 1984, foi adquirida uma pequena unidade em Manaus e, em 1996, outra em São Paulo, ambas produtoras de equipamentos de ar condicionado. A década de 90 foi marcada pela decisão de concentração da produção industrial no sul do país, de onde decorreram inúmeros processos de reestruturação organizacional nas demais unidades. As decisões estratégicas posteriores de criação de lojas próprias e incremento do segmento de serviços, bem como a retomada da produção em Manaus, aconteceram no final da década de 90. Todas essas transformações ocorreram em meio a diversas questões macroeconômicas enfrentadas pelo Brasil, além de algumas crises externas, como, por exemplo, a crise energética sem precedentes ocorrida em 2001.

Todos esses eventos exigiram esforços no que tange à gestão das crises e busca por soluções que tornassem o negócio continuamente viável. A área de Gestão de Pessoas não passou incólume por todos esses eventos. Além de apoiar as mudanças oriundas dos negócios, para adaptar-se, precisou revisar mais de uma vez sua estrutura, processos e práticas. A partir dos anos 90, alinhada às premissas corporativas, a educação, a segurança e a satisfação dos empregados passaram a nortear a gestão de pessoas na Empresa. Em 1997, foi implantado o Programa Educação, que contempla o pagamento das despesas com formação acadêmica, técnica, superior e avançada a todos os empregados. A Empresa hoje conta com a seguinte qualificação acadêmica: 9% dos empregados possuem ensino fundamental completo, 49% têm ensino médio completo, 29% concluíram curso superior e 13% fizeram curso superior com pós-graduação, mestrado ou especialização.

Desde 1997 até os dias de hoje, possivelmente em decorrência de ações de capacitação dos empregados, mas também do aprimoramento do uso de equipamentos de proteção individual e de proteção coletiva, reduziu em 48% seus acidentes de trabalho, em especial aqueles que ocorrem nos processos produtivos internos. Outra melhora significativa relacionada ao ambiente é a redução de emissões atmosféricas tóxicas (CO<sub>2</sub>) oriundas das

atividades de produção, que decaíram de 34 toneladas/ano para 11 no mesmo período. Contribuíram para essa expressiva performance em sustentabilidade o foco na melhoria de processos e a mudança da matriz energética das fábricas.

Em relação à produtividade, a Empresa vem continuamente reduzindo a geração de refugos na produção desde 2007 em uma média de 15% ao ano. Além disso, em 2011, o volume de produção aumentou em 28%, o que demandou incremento de pessoal. A Empresa teve um adicional de 110 novas posições efetivas em 2010 e de 320 em 2011. Além disso, para atender às demandas de produção e de vendas de equipamentos na alta estação, no caso, o verão, a Empresa adota regime de trabalho temporário na produção, entre setembro e março de cada ano, tendo essa média também sido incrementada em 57% no ano de 2011.

### BRAZIL SALES YOY - USD

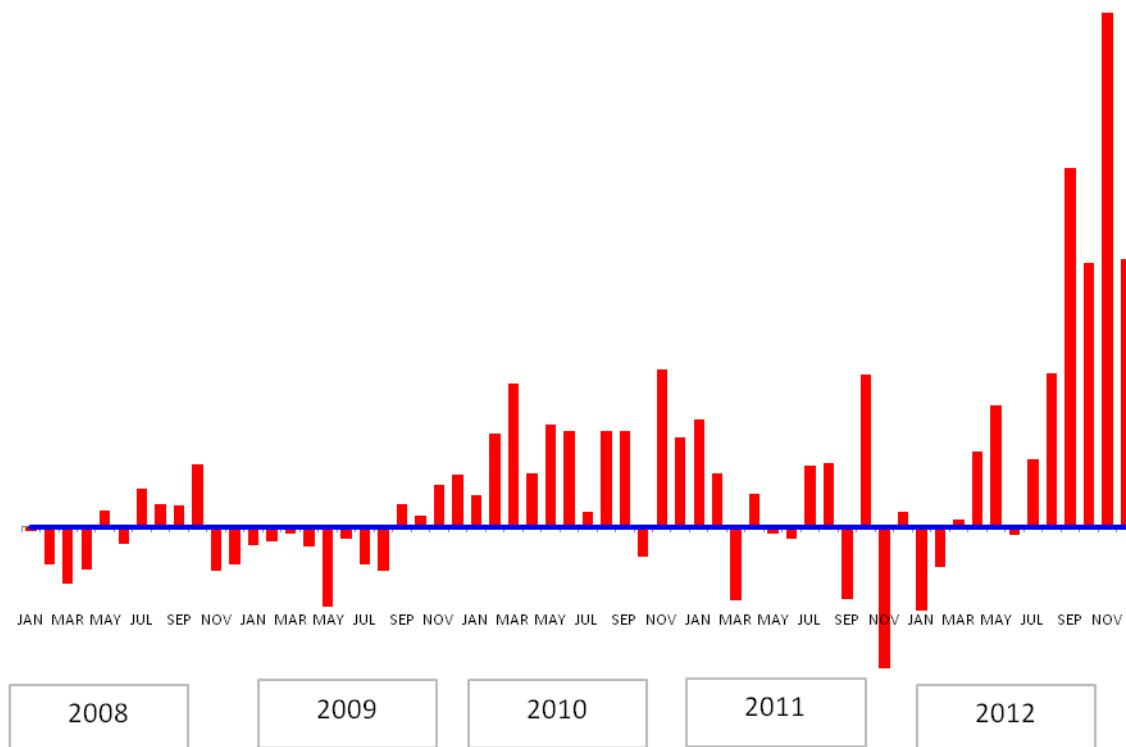


Gráfico 1 – Vendas em dólar mês a mês, de janeiro de 2008 a dezembro de 2012.  
Fonte: arquivos internos, material de reunião.

Anteriormente, o ano de 2004 foi marcado por ter colocado a Empresa diante de uma das mais difíceis crises financeiras de sua existência. Como contramedida, a então corporação



norte-americana impôs um movimento de reversão (*turnaround*), em que tomou lugar uma ação generalizada de redução de investimentos e uma série de medidas com objetivo de reconfigurar a Empresa.

A Empresa estudada, portanto, enfrentou e segue enfrentando inúmeras situações que exercem forte impacto nos seus negócios, nos seus resultados e nos seus recursos humanos. No final de 2011, foi anunciada a formação da *joint venture* no Brasil, na Argentina e no Chile; no entanto, somente a unidade brasileira será abordada nesta análise. Esse fato uma vez mais desencadeia efeitos inerentes aos processos de mudança, os quais influenciam o ambiente e, conseqüentemente, a gestão de pessoas. A razão principal para a formação dessa associação pelo lado da Corporação norte-americana é o seu crescimento orgânico, tanto em produção quanto em vendas, bem como o aporte de novas tecnologias e novos produtos, já que, para o Grupo chinês, um líder mundial na produção de condicionadores de ar (seu principal negócio), mas também produtor de relevância de outros aparelhos eletrodomésticos, o interesse é ampliar sua atuação no mercado internacional.

Em 14 de novembro de 2011, foi anunciada a formação da *joint venture* (JV) entre as operações da Argentina, Brasil e Chile com o Grupo chinês, sendo o Brasil a maior operação dentre os três países, representando 80% do negócio. Anteriormente, no Brasil, o Grupo chinês já contava com uma empresa importadora e um centro de distribuição de produtos, localizado em Santa Catarina, o qual foi incorporado à JV. O acordo firmado entre as partes previa, ainda, a constituição de um Conselho Consultivo como órgão máximo de aprovação e definição das linhas estratégicas do novo negócio. Compõem esse Conselho três representantes da empresa norte-americana e quatro da empresa chinesa, sendo que o Presidente do Conselho é o antigo CEO da Empresa adquirida, tendo sido mantida a sua posição à frente da JV como Presidente, bem como de toda a Diretoria, que continuou responsável pela gestão do novo negócio. Esse Conselho é formado por executivos brasileiros, chineses e americanos, todos residentes em seus respectivos países, com compromisso de realizar três reuniões oficiais por ano, cujo propósito é formular e aprovar a macroestratégia da JV. Além disso, a nova JV criou um Comitê Executivo, composto pela alta direção da Empresa no Brasil, cuja razão da existência é apoiar o Conselho recém-formado nas análises dos negócios e dos mercados, no desenvolvimento e encaminhamento de novos projetos e na gestão estratégica da Empresa. Fazem parte desse Comitê Executivo: o CEO, o Vice-Presidente (expatriado, vindo da empresa adquirente), o Diretor Financeiro, com seu respectivo Diretor Adjunto (expatriado, vindo da Empresa adquirente), o Diretor Comercial,

com seu respectivo Diretor Adjunto (vindo da Empresa adquirente), o Diretor de Marketing, o Diretor de Operações e o Diretor de RH.

Apesar da relativa estabilidade econômica brasileira e do crescimento do poder de compra das classes menos favorecidas, o ano de 2011 foi marcado pelo forte avanço dos produtos asiáticos no segmento de ar condicionado, pela concorrência acirrada no setor de eletrodomésticos e pelo acúmulo de estoques, o que acabou ocasionando a queda nos preços dos produtos residenciais e comprometendo a performance da Empresa recém-adquirida. Medidas como o aumento dos impostos de importação e a redução do IPI para determinadas linhas de produto foram aprovadas pelo Governo Federal, mas não foram suficientes para reverter os resultados negativos do período. Esse foi o cenário vivenciado por todo o segmento, incluindo as duas empresas que formavam a parceria, e segue afetando os negócios em 2012. Para complicar a situação, o fenômeno climático La Niña atrasou a chegada do verão 2011, que veio mais curto e mais brando nos principais mercados consumidores da Empresa (sudeste do Brasil), o que tornou ainda mais crítico o atingimento das metas de vendas (conforme Gráfico 1) e de repasse de preços ao mercado consumidor, uma vez que ar condicionado é um produto sazonal, com grande concentração das vendas no verão.

Diante desse cenário, iniciaram as demandas de integração da recém-formada Empresa.

Imediatamente após o anúncio da formação da parceria, ainda no mês de novembro de 2011, desembarcaram sete expatriados chineses para ocupar posições adjuntas aos principais executivos: um Vice-Presidente, um Diretor Adjunto de Finanças, um Diretor Adjunto de RH, um Diretor Adjunto de Marketing, um Diretor Adjunto Comercial e dois Gerentes Adjuntos de Manufatura, designados para as duas plantas industriais, os quais se juntaram aos quatro chineses que estavam à frente do Grupo chinês presente anteriormente no Brasil. Nenhum dos expatriados assumiu a posição principal de sua área na nova Empresa. São, em sua maioria, jovens executivos em sua primeira experiência global, todos oriundos da matriz ou de plantas industriais localizadas na China, e seu objetivo nesse primeiro momento é tão somente aprendizado. O tempo previsto para a duração da expatriação desse grupo é de três anos, quando então deve ser substituído por novos expatriados.

A estratégia definida pelo Conselho para o primeiro ano da *joint venture* é o aumento de volume com incremento de rentabilidade no segmento de ar condicionado, o lançamento da marca pertencente ao Grupo chinês no mercado brasileiro e a sondagem do mercado para avaliação de oportunidades de lançamento, com ou sem produção local, de outros produtos pertencentes ao portfólio da empresa adquirente.

Uma consequência da perda da representatividade da empresa norte-americana, que ficou com participação inferior a 50% na parceria, foi o descolamento de processos corporativos, como a remuneração estratégica de executivos, o plano de sucessão, o código de ética, a avaliação de desempenho, o passaporte de aprovação de novos produtos e o sistema de segurança e meio ambiente, dentre outras.

Ao longo do tempo, a área de Recursos Humanos reduziu consideravelmente seu quadro de colaboradores efetivos, o que demandou a revisão do modelo de gestão de pessoas. Para tanto, adotou-se uma abordagem mais descentralizada, em que a liderança da Empresa pesquisada passou a desempenhar papel importante. Foram necessárias mudanças na estrutura, com aporte de pessoas com competências diferenciadas, seja nos conhecimentos dos principais processos de RH, seja na coordenação de projetos e na capacidade efetiva de implementação. Além da estrutura enxuta, o novo desenho está inspirado na proposição de Ulrich (2009) de manter dois vetores na gestão de pessoas: por um lado, reter talentos; por outro, promover a cultura organizacional através de processos robustos de gestão de pessoas, de forma que estes possam instrumentalizar a liderança para que assuma de fato e de direito a gestão de suas equipes, conforme pode ser observado no Quadro 6. O referido quadro foi compartilhado com toda a liderança da Empresa durante a apresentação do plano de negócios para 2011 e vem sendo utilizado como um norte da área de Recursos Humanos. O planejamento anual de Recursos Humanos ocorre no mês de novembro do ano anterior, a partir da aprovação do plano anual de negócios, cujas metas e projetos são utilizados como orientação (*drive*) para as ações de Recursos Humanos. Assim, todos os projetos propostos pela área de Recursos Humanos buscam apoiar as metas corporativas estabelecidas no referido plano e atender às expectativas no que tange à gestão de pessoas. Como exemplo, pode-se citar o ano de 2011, quando os projetos de gestão de pessoas se alinharam às demandas da formação da *joint venture*.

Quadro 6 – “HR Way” Empresa Pesquisada



Fonte: Autora, com base em Ulrich (2009).

No eixo dos Talentos, encontram-se os processos de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, tais como recrutamento e seleção, desenvolvimento, gestão da performance, remuneração variável e alguns programas especiais, como o programa de formação de jovens engenheiros e de técnicos *trainees*. No eixo da Cultura, estão processos como a gestão de benefícios, os princípios e as normas internas, a estrutura organizacional, o programa de ética e a comunicação interna. Mesmo antes da formação da *joint venture*, os processos de gestão de pessoas já vinham sendo revisados e melhorados em linha com os planos de negócios anteriores; no entanto, com a mudança do poder acionário, uma nova estratégia de gestão de pessoas emergiu, e novas demandas colocaram-se como necessárias.

Assim, com objetivo de apoiar o negócio na perspectiva de gestão de pessoas e minimizar o impacto decorrente da citada perda de alguns sistemas e processos, a área de Recursos Humanos da Empresa vem focando a renovação de alguns processos, tendo definido junto ao Comitê Executivo cinco projetos prioritários para 2012:

- 1 - Desenvolvimento da nova ferramenta de gestão da performance, partindo da revisão das competências organizacionais e individuais;
- 2 - Substituição do processo de remuneração variável de executivos, tornando-a mais agressiva, em linha com as práticas do Grupo chinês;
- 3 - Criação do Programa de Gestão de Expatriados para atendimento das demandas atuais e futuras, incluindo processos de expatriação de brasileiros na China;

4 – Desenvolvimento do Programa Jovens Engenheiros para apoiar as iniciativas de melhoria de processos fabris e logísticos, inovação no portfólio de produtos e em engenharia de aplicação;

5 – Integração entre as empresas do Grupo norte-americano e a do Grupo chinês, que já operava no Brasil, com a avaliação de todos os colaboradores daquela unidade e aproveitamento de 30% do contingente na nova Empresa.

Além disso, a área de RH vem prestando apoio à gestão da mudança através dos processos de comunicação interna, treinamentos de integração, adequação da tecnologia de informática em uso nos processos de gestão de pessoas e revisão das estruturas organizacionais.

Importante ressaltar o início do Programa Jovens Engenheiros, com oito profissionais contratados em meados de 2012 para desenvolverem-se prioritariamente em carreira técnica com o objetivo de apoiar projetos comerciais e também processos de fabricação e desenvolvimento de produto. Além disso, outro processo aperfeiçoado durante a transição dos negócios foi a construção das novas competências organizacionais e individuais de forma participativa, iniciando pela validação do enunciado da estratégia da JV e pela revisão dos princípios organizacionais, processo este que serve como base do novo sistema de avaliação de desempenho, recentemente implantado na *joint venture*.

Do ponto de vista intencional, a área de gestão de pessoas do Grupo chinês encontra-se vinculada à área de operações e vem focando mais os processos de controle (registro de pessoal, cadastros e procedimentos operacionais) do que o desenvolvimento de pessoas, ou seja, processos como seleção, qualificação, desenvolvimento de líderes e plano de sucessão são geridos localmente. Aliás, a direção de gestão de pessoas da *joint venture* vem sendo convidada a compartilhar os processos de gestão de pessoas existentes na empresa antes da formação da parceria, com seus pares de RH sediados na China, de maneira a apoiar futuras ações relacionadas. Assim, é possível afirmar que a área de gestão de pessoas da *joint venture* é bem mais estruturada do que a da matriz do Grupo chinês.

### **4.3 Análise dos Dados das Entrevistas**

As entrevistas (Anexo 1), num total de 10, foram realizadas entre 20 de junho e 28 de julho de 2012, sendo a presente análise apresentada por subgrupo: diretores, gerentes, gerentes de RH e, depois, de forma integrada. Inicialmente, foram convidados 25 membros da liderança, de um total de 43 gestores em posição de diretoria ou gerência. As entrevistas foram presenciais e tomaram entre 40 minutos e duas horas e 30 minutos, não tendo sido estabelecido um limite de tempo pela autora. Em um único caso, a entrevista foi realizada em duas sessões de aproximadamente uma hora cada. O grupo participante atendeu às expectativas de perfil, experiência e diversidade de áreas, conforme estabelecido para embasar o estudo, conforme o item 3 de coleta de dados, constante no Método da Pesquisa.

#### **4.3.1 Análise das Entrevistas com Diretores**

Um total de quatro diretores participou das entrevistas dirigidas: um de Marketing, um de Operações, um de Suprimentos e um de Controladoria/Finanças. O Diretor de Marketing encontra-se em fase de transição para a área de Operações e possui 20 anos de casa, já tendo ocupado a posição de Gerente de Engenharia no Brasil e no exterior; o Diretor de Suprimentos também possui 20 anos de Empresa e é igualmente egresso da área de Engenharia; o Diretor Industrial possui 10 anos de casa, divididos em dois períodos distintos, pois saiu em 2005 e retornou em 2007, sempre atuando como gestor de manufatura; e o Diretor de Controladoria entrou na Empresa há cinco anos, oriundo do mercado. Desse subgrupo, dois são engenheiros e dois são administradores. Além disso, um está lotado em Manaus e os demais na Unidade de Canoas.

O Diretor Industrial enumera a comunicação aberta e constante, o preparo da liderança para a gestão de pessoas com ênfase em resultados e na necessidade de adaptação, bem como o mapeamento de conhecimentos chave e das pessoas que os possuem, como fatores essenciais para a gestão de pessoas no atual cenário de negócios. Outros pontos sugeridos por esse profissional, enquanto função secundária de suporte de RH, são o patrocínio do processo de envolvimento da liderança no planejamento estratégico, o envolvimento no acompanhamento da eficiência operacional e o suporte nas contramedidas necessárias para correção de ineficiências, além do apoio na redução de burocracias. Para esse diretor, todos na Empresa precisam fomentar as trocas de experiências internas e com o mercado sobre melhores práticas e, a partir daí, realizar melhorias e/ou correção nos processos existentes.

Em relação à formação da *joint venture*, todos os diretores entrevistados concordam que um processo de mudança por aquisição interfere sobremaneira na motivação das pessoas, e essa deve ser a principal preocupação da liderança na gestão de pessoas nesse período. Segundo um dos entrevistados desse subgrupo, “um processo de fusão ou aquisição gera mais incertezas do que oportunidades no curto prazo. Nesse sentido, entender as diferenças culturais e redefinir os princípios organizacionais (visão, missão e valores), bem como comunicá-los, ajuda a reduzir os efeitos negativos da incerteza e pode contribuir para a melhoria do ambiente, com manutenção ou elevação dos níveis de produtividade”. Estudo realizado pela KPMG corrobora essa percepção, pois que os três fatores essenciais de sucesso em uma operação de F&A foram a seleção do time de gestão, a questão cultural e a comunicação. O Diretor de Marketing entende que a integração das equipes na “nova Empresa” criará o sentimento de pertencimento, e RH deve liderar essa iniciativa. Este entrevistado contribui recomendando que o programa formal de integração de novos colaboradores seja reeditado e relançado para todos os empregados. De fato, a percepção de formação de uma nova Empresa, com padrões próprios, vai ao encontro do que versam os autores Lopes (1996) e Barros et al. (2006) em se tratando de formação de *joint ventures*.

Sobre o choque cultural oriundo da mudança, o Diretor de Suprimentos refere que, apesar de o tema ter sido tratado durante o período de transição em treinamentos, reuniões e fóruns informais, ele acaba se manifestando de forma não prevista, e isso vem aumentando a complexidade da gestão. Um exemplo disso é a dificuldade de entendimento dos processos organizacionais e da língua por parte dos expatriados recém-chegados. Como os executivos chineses vieram em posição de adjuntos nas áreas, isso vem demandando tempo extra do diretor principal, que precisa esclarecer ou explicar processos e situações consideradas corriqueiras outrora. Nesse sentido, Barros et al. (2003) afirmam que as questões relacionadas à complexidade do encontro de duas culturas nas formações de parcerias entre empresas é uma das razões de insucesso nesse tipo de operação.

Nesse grupo ainda, a maioria dos entrevistados reforçou a importância da revitalização da gestão de desempenho, o que se encontra em fase de implantação, uma vez que o elo com o sistema vigente na corporação anterior foi perdido a partir da formação da *joint venture*. A respeito desse assunto, um dos entrevistados afirma que somente com um “forte processo de gestão de desempenho será possível oferecer a orientação estratégica necessária ao cumprimento dos desafios da nova organização, da forma pretendida”. Esse diretor sugere que, além de revitalizar, é necessário melhorar a gestão do desempenho, avaliando as competências e reconhecendo contribuições diferenciadas, não somente os objetivos

realizados. Para Dutra (2008), uma das principais distorções na gestão de pessoas está em olhar o indivíduo somente pelo que entrega. Assim, ao olhar somente o resultado final, nem sempre são reconhecidos os mais valiosos.

O diretor da área de Marketing traz à tona que a situação de incorporação de uma nova marca e dos novos produtos somados aos já existentes está demandando mudanças nos canais de vendas e distribuição, as quais necessariamente impactam nos clientes, mas também nas pessoas. Sua visão é de que toda a força de vendas e talvez todos os colaboradores necessitem informações e alguns de uma nova capacitação em produtos e marcas.

Adicionalmente, é possível destacar como comentários desse grupo:

“As regras do jogo estão menos claras, ou seja, a ‘fórmula de bolo’ pode e deve ser reescrita. E neste contexto as pessoas precisam aprender a executar seus planos e processos com menos condições de contorno definidas.”

“Com os produtos e os canais de distribuição de venda mudando, é necessária uma maneira diferente para manter os clientes antigos e conquistar os novos. Isso passa por uma maneira de pensar de toda a organização.”

Para efeito de organização, as informações colhidas nas entrevistas com diretores foram consolidadas e seguem apresentadas em forma de um quadro-resumo (Quadro 7), segmentadas por processo de gestão de pessoas em relação à situação atual, aos riscos diante do cenário de transformação e às sugestões de melhoria na opinião dos diretores.



**Quadro 7 – Identificação de Riscos e Oportunidades na gestão de pessoas pelos Diretores entrevistados.**

<b>Processo</b>	<b>Situação atual</b>	<b>Riscos</b>	<b>Consequências</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Planejamento de pessoal e estrutura organizacional</b>	<i>O planejamento de pessoal considera somente número de empregados e os custos relacionados, sendo frágil no quesito alinhamento estratégico</i>	<i>Desconexão ou não-atendimento da estratégia da nova Empresa</i>	<i>Falha no atendimento das necessidades do negócio por falta de pessoal suficiente e/ou preparado</i>	<i>Revisão dos indicadores de planejamento de pessoal, estabelecimento de método e de critério para priorização dos ajustes necessários e rapidez na implantação de mudanças</i>
	<i>A nova organização formada demanda um novo desenho para atender às novas premissas estratégicas de produto, marcas e objetivos financeiros</i>  <i>Modelo vigente departamentalizado e inflexível</i>	<i>A inexperiência na nova configuração do negócio e/ou o foco exclusivo em custos pode levar a estruturas equivocadas</i>  <i>Ficar “preso” à estrutura anterior pode dificultar a solução de problemas e o atendimento das necessidades dos negócios</i>	<i>Estruturas pouco ágeis e incompatíveis, voltadas ao aproveitamento de pessoas, e não ao atingimento dos objetivos do negócio</i>	<i>Entendimento da necessidade do negócio e ajuste imediato das estruturas</i>  <i>Adoção de estruturas matriciais e de forma de trabalho por processo e por projetos</i>  <i>RH deve incentivar a liderança a mudar</i>
<b>Recrutamento e seleção</b>	<i>Dificuldade de encontrar recursos adequados devido à escassez de mão de obra qualificada, somada ao aquecimento do mercado</i>  <i>Mudança de configuração dos negócios demandando novos perfis</i>	<i>Não ser uma empresa da escolha de bons profissionais (“algumas pessoas preferem multinacionais norte-americanas e/ou européias, em detrimento das asiáticas”)</i>  <i>Escolha de profissionais sem o perfil necessário, seja para contribuir com o processo de mudança ou com os resultados</i>	<i>Comprometimento do alcance desses resultados</i>  <i>Perda de credibilidade junto aos novos “donos”</i>  <i>Aumento de custo com movimentações de pessoal (admissão, transferência, demissão)</i>	<i>Prospectar novos parceiros de R&amp;S</i>  <i>Melhor mapeamento dos recursos internos para eventuais movimentações</i>  <i>Reedição do Programa de Trainees e Jovens Engenheiros</i>  <i>Revisão das competências frente aos novos desafios e contratação de profissionais com aderência a estas</i>
<b>Capacitação</b>	<i>Baixo investimento nas capacitações específicas</i>  <i>Profissionais sem a visão da co-responsabilidade no processo de aquisição de novas habilidades</i>	<i>Pessoas sem a capacitação adequada para enfrentar os novos desafios do negócio</i>	<i>Perda de tempo</i>  <i>Retrabalho</i>  <i>Falta de credibilidade</i>  <i>Deterioração da imagem</i>	<i>Uso do “antigo Programa Educação”, de acordo com necessidades da empresa, que antes não era permitido</i>  <i>Identificação dos conhecimentos chave para propiciar treinamentos focados</i>  <i>Revisão do plano de treinamento</i>

Fonte: Autora, dados da entrevista.

**Quadro 7 (cont.). – Identificação de Riscos e Oportunidades na gestão de pessoas pelos Diretores entrevistados.**

<b>Processo</b>	<b>Situação atual</b>	<b>Riscos</b>	<b>Consequências</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Desenvolvimento de líderes</b>	<p><i>Interrupção do programa de desenvolvimento de líderes durante o processo de transição da Empresa</i></p> <p><i>Líderes com pouca experiência e sem as devidas competências</i></p> <p><i>Poder centralizado nos “cabeças” de departamento</i></p>	<p><i>Não ser percebido como prioridade frente a tantas outras prioridades relativas à formação e consolidação da nova Empresa</i></p> <p><i>Desmotivação das equipes</i></p> <p><i>Perda de talentos</i></p>	<p><i>Dificuldade em gerir as crescentes demandas da nova Empresa</i></p>	<p><i>Capacitação da liderança em relação aos novos negócios e nova cultura</i></p> <p><i>Trabalhar com técnicas de coaching (externo) e mentoring (interno) para viabilizar o desenvolvimento dos atuais e futuros líderes</i></p> <p><i>Intensificar treinamentos de líderes mesmo que internamente.</i></p> <p><i>Ser ainda mais assertivo na identificação de novos líderes.</i></p>
<b>Remuneração e benefícios</b>	<p><i>Insegurança dos funcionários quanto à manutenção dos benefícios.</i></p> <p><i>Não houve, de fato, mudanças</i></p> <p><i>Remuneração compatível com o mercado, porém, pouco agressiva</i></p> <p><i>Congelamento salarial para ajustes por mérito</i></p>	<p><i>Comprometimento com a satisfação dos empregados.</i></p> <p><i>Em benefícios, risco baixo, em remuneração, é preciso estar atento às nuances do mercado</i></p>	<p><i>Não-alcance dos resultados esperados por desmotivação ou até evasão de pessoal</i></p>	<p><i>Incremento da remuneração variável das posições de gestão</i></p> <p><i>Comunicar critérios de remuneração e reforçar os benefícios de maneira clara e transparente</i></p>
<b>Gestão da performance</b>	<p><i>Manter o processo de gestão de performance robusto através da implantação do novo software e do novo processo</i></p>	<p><i>Perda de desempenho individual (insegurança, estresse, perda de identidade com a empresa) durante o período de transição</i></p> <p><i>Adoção de ferramenta inadequada ou uso inadequado</i></p>	<p><i>Falta de foco em resultado</i></p> <p><i>Não-atingimento dos planos</i></p>	<p><i>Revisão e revitalização do processo como um todo</i></p> <p><i>Identificação e divulgação das novas competências comportamentais e técnicas</i></p> <p><i>Muito importante ampliar a utilização inteligente do feedback e de planos individuais de melhoria, geridos por cada colaborador</i></p>

Fonte: Autora, dados das entrevistas.

De maneira geral, pode-se verificar no Quadro 7 que os diretores se mostraram preocupados com a perda da capacidade da empresa de atrair talentos, com o comprometimento da satisfação das pessoas, com a dificuldade em atingir as metas por falta de domínio dos novos processos/produtos e também pela evasão de profissionais.

Foi destacado, quanto ao planejamento de pessoal, que este atualmente considera somente o número de empregados e os custos relacionados, sendo frágil no quesito alinhamento estratégico, bem como o fato de que a nova organização formada vem demandando um novo desenho para atender às novas premissas estratégicas de produto, marcas e objetivos financeiros. Quanto ao recrutamento e seleção, foi observada especialmente a dificuldade de encontrar mão de obra qualificada que atenda aos novos perfis que estão sendo procurados. No que se refere à capacitação, foram apontados o baixo investimento nas capacitações específicas e a existência de profissionais sem a visão da corresponsabilidade no processo de aquisição de novas habilidades, assim como o fato de que a formação de lideranças não é tomada como prioridade. Quanto à remuneração e aos benefícios, sugeriu-se seguir acompanhando as práticas de mercado. Já em gestão de desempenho, foi ressaltada a necessidade de adoção de ferramenta adequada.

Como oportunidades, as sugestões são no sentido de melhorar e adaptar práticas vigentes na empresa anterior (seleção, treinamento, desempenho, remuneração), renovar ou qualificar o grupo de líderes e inovar através de adoção de estruturas mais ágeis e flexíveis, como forma de reduzir os “feudos” departamentais.

#### **4.3.2 Análise das entrevistas com os Gerentes de Área**

Foram três os gerentes que contribuíram com as entrevistas do presente estudo, sendo um da Manufatura, um da Engenharia e um de Marketing, todos graduados em Engenharia. O profissional da Manufatura possui cinco anos de Empresa; o de Engenharia, 15 anos; e o de Marketing, 18 anos. O de Manufatura e o de Engenharia estão sediados em Canoas, e o de Marketing, em São Paulo.

Para um dos entrevistados no grupo de gerentes, é fundamental que o CEO assuma um papel referencial, compartilhando a visão de curto/médio/longo prazo para a JV com toda a força de trabalho. A maioria das pesquisas referendadas no presente estudo confirma a

relevância do papel da liderança na gestão de pessoas quando da integração de empresas que passam por um processo de fusão e aquisição, o que pode ser encontrado também no estudo da Price Waterhouse (2008), seja como fator de sucesso ou de insucesso na formação de parcerias. Para esse mesmo gestor, a capacitação das pessoas é fundamental para o sucesso dos negócios da JV, pois, no cenário atual, com o mercado crescente e o surgimento de novos conceitos e tecnologias, maiores conhecimentos e atualizações têm sido uma demanda constante aos profissionais, independentemente da posição ou área em que estejam atuando. O entrevistado ainda indica a necessidade de abandonar o antigo modelo de negócios, uma vez que a possibilidade de atuar com novos produtos e em novos mercados exige novas formas de gerir. Para outro gestor entrevistado, o maior desafio da gestão de pessoas é estabelecer estruturas que permitam a interação entre áreas, gerando sinergias, melhorando processos e agregando mais valor ao negócio.

“Por que não criamos um “café da manhã com o presidente”, em que convidaríamos funcionários de diferentes áreas para que possam conversar com ele?” (Gestor da JV)

Dois dos gestores confidenciaram que se preocuparam com o choque das duas culturas antes de ter sido formalizada a fusão, mas, após a concretização da parceria, não percebem esse aspecto como algo problemático. Ambos relatam que a transição cultural vem ocorrendo de forma gradual. O gestor de engenharia discorda nesse ponto, pois percebe que a cultura pode ser um entrave e diz que, quanto antes ocorrer a integração entre as culturas, melhor para as pessoas e para os negócios.

Sobre suas próprias equipes, os gestores de área concordam que o principal desafio é mantê-las motivadas e tem sido o estreitamento na comunicação a prática adotada por todos, mas não coincidem quanto à forma de realizá-la. Enquanto o gestor de produção busca manter a equipe focada, reforçando os objetivos da Companhia e valorizando o alcance desses objetivos, o de Marketing opta pela capacitação nos novos cenários e mercados, mantendo um ambiente participativo e de aprendizado onde as pessoas possam se sentir realizadas e engajadas no projeto da nova Empresa. Já o gestor de Engenharia procura mostrar aos seus colaboradores as oportunidades de negócios decorrentes da formação da JV, uma vez que, com a possibilidade de ampliação do portfólio de produtos, emergem também novos projetos de engenharia e, portanto, novas oportunidades de carreira. Na opinião desse gestor, os desafios relacionados à inovação e à diversificação são o combustível imprescindível para

promover o desenvolvimento das pessoas, em especial das áreas de tecnologia, como é o caso da Engenharia. O fato é que se trata de públicos com perfis muito distintos dentro dessas três áreas pelas quais respondem os gestores entrevistados: na Manufatura, concentra-se a quase totalidade da mão de obra operacional; em Marketing, estão especialistas em comunicação, inteligência de mercado e marcas; e, em Engenharia, encontram-se profissionais da área técnica e tecnológica, em sua maioria, engenheiros de desenvolvimento de produtos. Diz um dos gerentes:

“Manter um canal de diálogo com a equipe, em que eles tenham liberdade para expor seus pensamentos e saibam para onde e por que estamos indo.”

Dois dos entrevistados entendem que esse momento demanda uma profunda análise de processos e uma quebra de paradigmas, com a introdução de novos conceitos e novas formas de gestão da Companhia, incluindo as reformas na gestão de pessoas, atendendo às necessidades do negócio e estando em linha com as práticas de mercado. Ao serem indagados sobre suas expectativas em relação à inovação, em especial nos processos de gestão de pessoas, não foram claros ou específicos.

Para efeito de organização, as informações colhidas nas entrevistas com gerentes de área foram consolidadas e seguem apresentadas em forma de um quadro-resumo (Quadro 8), segmentadas por processo de gestão de pessoas em relação à situação atual, aos riscos diante do cenário de transformação e às sugestões de melhoria na opinião dos entrevistados.

**Quadro 8 – Identificação de Riscos e Oportunidades na gestão de pessoas pelos Gerentes entrevistados.**

<b>Processo</b>	<b>Situação atual</b>	<b>Riscos</b>	<b>Consequências</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Planejamento de pessoal e design organizacional</b>	<i>Excessos de mudanças acarretando complexidade ao planejamento, especialmente de pessoal de fábrica</i>	<i>Comprometimento da qualidade e da produtividade de fábrica</i>	<i>Retrabalho na operação</i> <i>Aumento de custo operacional</i>	<i>Interação entre áreas para adequação do planejamento de pessoal, de forma a atender às necessidades do negócio</i>
	<i>Não existe um padrão ou uma metodologia para apoiar o desenho das estruturas</i>  <i>A nova Empresa e seus novos negócios estão exigindo novas estruturas, em oposição às estruturas atuais</i>	<i>Dimensionamento inadequado das áreas</i>  <i>Não-atendimento das novas demandas</i>	<i>Dificuldade para completar planos e atingir resultados</i>  <i>Perda de oportunidades de mercado</i>  <i>Aumento da pressão no ambiente de trabalho</i>  <i>Subutilização de capital intelectual</i>	<i>Introdução de método (padrão) para apoiar a organização interna (design ou arquitetura organizacional)</i>  <i>Necessidade de estruturas mais flexíveis e menos burocráticas que se adaptem às novas necessidades da JV</i>
<b>Recrutamento e seleção</b>	<i>Demanda por profissionais com conhecimentos nos novos negócios</i>  <i>Mudança organizacional e necessidade de revisão de competências</i>  <i>Resistência de alguns profissionais experientes de trabalhar para o Grupo chinês devido a ideias preconcebidas sobre essa população</i>	<i>Dificuldade na identificação de novos perfis/ competências</i>  <i>Demora na contratação</i>  <i>Comprometimento na procura por profissionais experientes no mercado</i>	<i>Ineficiência ou baixa produtividade por fraca adesão ao novo perfil de competências</i>  <i>Perda de oportunidades de negócios por falta de pessoal qualificado</i>  <i>Erros na tomada de decisão sobre negócios por falta de domínio de alguns conhecimentos/ processos</i>	<i>Alinhamento às novas competências organizacionais e individuais, as quais devem ser disseminadas por toda a Empresa</i>  <i>Buscar parceiros de RH que já trabalhem com os novos segmentos onde a JV pretende incursionar</i>  <i>Reforçar a divulgação da nova Empresa em meios acadêmicos e profissionais</i>
<b>Capacitação</b>	<i>O conhecimento necessário não está “dentro de casa”</i>  <i>Profissionais sem a capacitação necessária para assumir novas funções e desafios</i>	<i>Know-how em novos processos e produtos fragilizado em relação à concorrência</i>  <i>Demora para entrar em novos mercados e performar bem em novos canais</i>	<i>Comprometimento da estratégia da JV</i>  <i>Perda de oportunidades de negócios</i>  <i>Investimentos mal dimensionados ou mal direcionados</i>	<i>Revisitar práticas de treinamento e reforçar a capacitação em pontos que agreguem valor ao negócio</i>  <i>Treinamento nos novos negócios em que não se tem expertise</i>  <i>Revisão da qualificação das áreas técnicas (alinhadas aos novos negócios)</i>

Fonte: Autora, dados da entrevista.

**Quadro 8 (Cont.). – Identificação de Riscos e Oportunidades na gestão de pessoas pelos Gerentes entrevistados**

<b>Processo</b>	<b>Situação atual</b>	<b>Riscos</b>	<b>Consequências</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Desenvolvimento de líderes</b>	<p><i>Preparo da liderança para trabalhar em uma nova cultura organizacional</i></p> <p><i>A Empresa está há algum tempo sem investir na formação de novos líderes e no desenvolvimento dos atuais</i></p> <p><i>Apenas 50% de sucessores prontos para assumir as posições de gerência e direção</i></p>	<p><i>Alguns líderes com dificuldade de absorver a mudança nos negócios</i></p> <p><i>Liderança sem o perfil adequado para desempenhar suas funções</i></p> <p><i>Promoções precipitadas em caso de saídas voluntárias de gestores (pedido de demissão)</i></p>	<p><i>Tempo e investimento podem ser insuficientes</i></p> <p><i>Necessidade de desligamento por despreparo</i></p> <p><i>Perda do foco ou até da motivação</i></p> <p><i>Comprometimento do clima de trabalho</i></p>	<p><i>Relançar o Programa de Trainees</i></p> <p><i>Incremento da visão sistêmica e estratégica da liderança</i></p> <p><i>Reeditar as competências da liderança</i></p> <p><i>Desenvolvimento de programas executivos em parceria com instituições renomadas</i></p>
<b>Remuneração e benefícios</b>	<p><i>Processo revisado e orientado para a equidade interna e também para o mercado</i></p> <p><i>Congelamento salarial como medida de contenção de gastos da JV</i></p> <p><i>Sem alterações nos planos de benefícios com a nova JV, mas a expectativa é de que pudesse ocorrer</i></p>	<p><i>Perda de talentos</i></p> <p><i>Conflitos envolvendo sindicato</i></p>	<p><i>Desmotivação</i></p> <p><i>Desgaste da área de RH e da imagem da Empresa</i></p>	<p><i>Reforçar a política de benefícios vigente (“Atualmente gera questionamentos, mesmo sendo diferenciada” [sic])</i></p> <p><i>Manter-se atualizado em relação às práticas de referência no mercado</i></p> <p><i>Capacitar a liderança em gestão da remuneração</i></p>
<b>Gestão da performance</b>	<p><i>Desenvolvimento da nova ferramenta para apoiar a gestão da JV</i></p> <p><i>Falta clareza quanto aos objetivos dos negócios e, em consequência, quanto aos de desempenho</i></p>	<p><i>Foco maior na quantificação dos objetivos genéricos para medir o desempenho das pessoas</i></p> <p><i>Como o processo é anual, a correção de rota pode ficar inviável</i></p>	<p><i>Perda de credibilidade no processo pela descontinuidade da ferramenta anterior</i></p> <p><i>Pouco foco em resultados enquanto os objetivos não estiverem claramente estabelecidos</i></p>	<p><i>Ferramenta mais flexível que a anterior, capaz de mensurar a realização de objetivos específicos</i></p> <p><i>Desdobramento dos indicadores com base nos objetivos do negócio</i></p> <p><i>Estabelecimento de uma revisão semestral</i></p> <p><i>Buscar um modelo para avaliar o engajamento das pessoas</i></p> <p><i>Celebrar conquistas</i></p>

Fonte: Autora, dados das entrevistas.

No nível gerencial, como pode ser verificado no Quadro 8, a preocupação concentrou-se na possibilidade de queda de qualidade e de produtividade. Também foi mencionado o

risco de não-atendimento das demandas da JV e possível perda de oportunidades de negócios. Os entrevistados foram ainda mais diretos ao afirmarem que uma parte da liderança não estava preparada para a mudança, tampouco para a gestão, sugerindo aporte de investimento no desenvolvimento de líderes.

Outras melhorias referidas foram relativas à gestão da performance, pontuando-se o temor por perda de foco em resultado durante o período de transição e a revisão do processo de treinamento à luz das novas competências. Também foram sugeridos a adoção de estruturas mais flexíveis e um maior investimento em desenvolvimento de lideranças.

Entendem os entrevistados que o momento traz também uma série de oportunidades, destacando-se entre elas: interação entre áreas para adequação do planejamento de pessoal, de forma a atender às necessidades do negócio, introdução de método (padrão) para apoiar a organização interna (*design* ou arquitetura organizacional), alinhamento às novas competências organizacionais e individuais, as quais devem ser disseminadas por toda a Empresa, revisão de práticas de T&D e de práticas de remuneração/benefícios com base no mercado.

#### **4.3.3 Análise das entrevistas com Gerentes de Recursos Humanos**

Foram entrevistados três gestores de RH, dois lotados na Unidade de Canoas, Rio Grande do Sul, sendo um responsável por processos de Administração de RH, e outro de Desenvolvimento de RH, além de um profissional generalista de RH, responsável pela gestão de pessoas das áreas de Marketing, Vendas e Distribuição, lotado em São Paulo.

Um aspecto considerado essencial por esse grupo na conjuntura atual dos negócios e do mercado no que se refere à gestão de pessoas é a valorização do capital intelectual com objetivo de assegurar suporte aos planos dos negócios e ao futuro da organização.

Outro ponto levantado por dois dos participantes da área de RH é a necessidade de entender as expectativas e opiniões das pessoas diante das recentes mudanças, abrindo espaço para maior participação em reuniões e diálogos com a liderança.

Em relação às mudanças já instaladas em consequência da formação da JV, um dos entrevistados ressaltou que a formação do Comitê Executivo está gerando uma possibilidade de maior unidade e integração da alta direção, o que já está sendo percebido nos níveis inferiores.



Como suas maiores preocupações, os gerentes de RH apontam percepções distintas. Para um, a fusão desencadeia ansiedades, confusão e medo nas pessoas. Esse entrevistado chama esse momento de transição de “hiato” e diz que, além de essa situação patrocinar incertezas, abre espaço para “elucubrações” que acabam por contaminar o ambiente de trabalho, podendo favorecer a evasão de talentos. Para outro, o maior problema enfrentado tem sido a morosidade no processo decisório, abrangendo decisões que envolvem desde o posicionamento das marcas até a integração dos processos com a empresa que foi incorporada com a fusão e a revisão de processos internos. Para esse profissional do RH, sustentar processos burocráticos sem criticá-los pode obstruir o empreendedorismo. Finalmente, o terceiro entrevistado identifica como alvo de sua preocupação a existência de feudos, com as áreas trabalhando isoladas e “muitas vezes remando para lados contrários”.

Como sugestão adicional, um dos profissionais manifestou seu desejo de criar e distribuir um Manual de RH para os gestores, com todos os processos revisados, desde recrutamento e seleção até demissão, passando por férias, afastamentos, solicitações de treinamento, avaliações de eficácia, avaliações de desempenho, etc. Outro reforçou sua sugestão de um Programa de (re)integração na nova Empresa, extensivo a todos os empregados. E outro sugeriu que a área de RH trabalhasse com mais ações de marketing interno para reforço da identificação dos colaboradores com as marcas e os produtos da Empresa.

Entre os processos de gestão de pessoas de menor risco, na opinião de todos os entrevistados, estariam aqueles amparados pela legislação trabalhista em vigor (CLT e outras), como, por exemplo, folha de pagamento e benefícios. No entanto, o fato de os processos de gestão de pessoas estarem todos interligados leva esse grupo a não expressar tranquilidade em relação aos processos acima apontados. Um dos gestores de RH sugeriu ações de melhoria capazes de apoiar a gestão de despesas de folha de pagamento, como a adoção do conceito de *lump sum*<sup>1</sup>, para atrair ou recompensar colaboradores sem incorporar ao salário (i.e. Folha de Pagamento), visto que sobre a gratificação eventual não necessitam incidir encargos, ou ainda através da proposição de considerar a redução de jornada de trabalho, com redução de salários em momentos de crise ou queda de produção e vendas, com reversão futura. Tais práticas não têm sido adotadas ao longo do tempo pela Empresa pesquisada.

---

<sup>1</sup> *Lump Sum* – pagamento em espécie feito ao empregado em um único evento, como forma de atração ou reconhecimento.

Para esse grupo, foi perguntado sobre os projetos de Gestão de Expatriados, Avaliação de Desempenho e Remuneração Variável de Executivos, os quais estão sendo desenvolvidos pela área de RH da Empresa para apoiar a gestão da transição.

Sobre a gestão de expatriados, todos afirmam que foi sendo aprendida na prática, entre acertos e erros, pois não somente o choque de culturas, mas também as questões burocráticas de visto e documentação impactaram no processo, apesar da contratação de consultoria especializada no tema. Internamente, seguiram o programa de integração, as aulas sobre procedimentos internos, legislação trabalhista, visitas às unidades e aulas de português. Em relação ao choque cultural, Barros et al. (2003) afirmam que os principais problemas numa integração de empresas fundidas estão relacionados à gestão de pessoas, à complexidade presente no encontro de duas culturas e ao clima tenso que se instala.

A avaliação de desempenho foi considerada por dois dos gestores entrevistados como um ótimo exercício de integração da JV, permeando todas as áreas da Empresa e oportunizando a inovação do processo e a redução de aspectos subjetivos normalmente presentes, com a revisão das competências. Um entrevistado ressaltou sua preocupação com tornar esse processo uma prática consciente dos líderes.

O Bônus Executivo também foi considerado um avanço por todos os entrevistados no que se refere às métricas e sua aplicação, no entanto, a expectativa encontra-se frustrada, uma vez que as metas ainda não estão definidas e divulgadas. O refinamento de faixas por nível de atuação (estratégico, tático e operacional) foi considerado um diferencial por um dos gestores de RH.

Para efeito de organização, as informações colhidas nas entrevistas com gerentes de RH foram consolidadas e seguem apresentadas em forma de um quadro-resumo (Quadro 9), segmentadas por processo de gestão de pessoas em relação à situação atual, aos riscos diante do cenário de transformação e às sugestões de melhoria na opinião dos entrevistados.

**Quadro 9 – Identificação de Riscos e Oportunidades na gestão de pessoas pelos Gerentes de RH entrevistados.**

<b>Processo</b>	<b>Situação atual</b>	<b>Riscos</b>	<b>Consequências</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Planejamento de pessoal e design organizacional</b>	<i>Fragilidade no planejamento de vendas e de produção</i>	<i>Dificuldade para cumprir os planos devido à pressão de tempo</i>	<i>Ineficiência operacional e aumento de custo</i>	<i>Revisar o processo de planejamento de produção, integrando as áreas de MKT, Vendas, Produção, Finanças, Suprimentos e RH</i>
	<i>RH participa do planejamento de produção</i>	<i>Pessoal contratado sem a qualificação mínima necessária</i>	<i>Ameaça à integridade física das pessoas por falta de domínio do trabalho</i>	
<b>Planejamento de pessoal e design organizacional</b>	<i>Excesso de revisões e decisões de última hora</i>	<i>Desgaste da relação RH com seus clientes internos</i>	<i>Perda de oportunidade de negócios</i>	<i>Definição de uma metodologia para análise das estruturas e proposição de ajustes ou mudanças, tendo em vista sinergias, redução de risco e melhor tempo de resposta</i>
	<i>Muito tempo entre a decisão sobre alterações estruturais e a ação</i>			
<b>Recrutamento e seleção</b>	<i>Recebimento de demandas pouco alinhadas às necessidades dos negócios</i>	<i>Falta de parceiros adequados (consultoria de recrutamento especializada)</i>	<i>Dificuldade de dar apoio aos novos processos</i>	<i>Desenvolver novos parceiros para R&amp;S, com conhecimento dos novos mercados</i>
	<i>Herança de estruturas obsoletas da Corporação anterior</i>			
<b>Recrutamento e seleção</b>	<i>Mão de obra técnica restrita (técnicos e engenheiros)</i>	<i>Qualificação insuficiente e pouco sistemática</i>	<i>Reclamações de clientes internos e externos</i>	<i>Revisar o processo de capacitação técnica, observando as novas demandas estratégicas, sem esperar o próximo Levantamento de Necessidades de Treinamento</i>
	<i>Processo vigente atende às necessidades de uma empresa de monoproduto, o que já não atende mais à estratégia da nova Empresa</i>			
<b>Capacitação</b>	<i>Alinhamento das novas competências da liderança</i>	<i>Falta de clareza de propósito no que a Empresa pretende com este</i>	<i>Baixo nível de engajamento</i>	<i>Focar nas novas competências de liderança</i>

	<i>Investimento não tem sido priorizado</i>	<i>processo</i>  <i>Postura inadequada da liderança para gerenciar a mudança e o novo negócio</i>	<i>Sentimento de desorientação</i>  <i>Perda de talentos</i>	<i>Programa de capacitação para a média gerência e coach para a alta direção</i>
--	---	---	--	--

Fonte: Autora, dados das entrevistas.

**Quadro 9 (Cont.). – Identificação de Riscos e Oportunidades na gestão de pessoas pelos Gerentes de RH entrevistados.**

<b>Processo</b>	<b>Situação atual</b>	<b>Riscos</b>	<b>Consequências</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Remuneração e benefícios</b>	<p><i>Revisão dos critérios e objetivos para o bônus gerencial anual e também para a premiação de vendas, tornando-a mais alinhada aos negócios da JV</i></p> <p><i>Cancelamento da execução do plano anual de salários devido à situação dos negócios</i></p> <p><i>Demora na comunicação das metas anuais, ainda sob revisão pela Alta Direção da JV</i></p>	<p><i>Aumento do custo sem aumento de produtividade devido ao desalinhamento</i></p> <p><i>Impacto da credibilidade do processo de planejamento de salários, remuneração variável</i></p> <p><i>Baixo comprometimento com as metas organizacionais</i></p>	<p><i>Aumento de custo sem aumento de eficiência ou produtividade</i></p> <p><i>Queda no desempenho pela falta de foco</i></p> <p><i>Perda de talentos</i></p> <p><i>Comprometimento da credibilidade do RH</i></p>	<p><i>Comunicar as metas organizacionais e as alterações na política de remuneração variável</i></p> <p><i>Clareza quanto à dificuldade enfrentada durante a transição e suas consequências</i></p> <p><i>Avaliar possibilidade de ser mais agressivo (e também mais simples) na remuneração variável</i></p>
<b>Gestão da performance</b>	<p><i>Implantação da nova ferramenta de avaliação de desempenho</i></p> <p><i>Revisão das competências</i></p>	<p><i>Demora na implantação da solução</i></p> <p><i>Baixo comprometimento de alguns gestores</i></p>	<p><i>O processo perde força até que seja reinstaurado</i></p> <p><i>Queda no desempenho</i></p>	<p><i>Implantar o novo processo e treinar todos os envolvidos</i></p> <p><i>Dar foco na meritocracia de forma estruturada</i></p>

Fonte: Autora, dados das entrevistas.

Os gestores de RH entrevistados referem preocupações diversas com as pessoas, como risco de acidentes e de perda de talentos, e apontam a existência de alguns líderes com baixo comprometimento. Além disso, demonstram preocupação com a morosidade na tomada de decisão e na aprovação de projetos pelo Comitê Executivo ou pelo Conselho, o que, na visão desse grupo, pode prejudicar a credibilidade do próprio RH junto aos seus clientes internos. Outro ponto levantado por esse grupo é a fragilidade na qualificação das pessoas, podendo gerar queda de produtividade, retrabalho e aumento de custos. Como sugestões, além das melhorias contínuas dos processos de RH, indicam a adoção de metodologia para apoiar o planejamento de pessoal, o foco nas novas competências para apoiar os processos de RH, a

retomada do desenvolvimento de líderes com um programa para a média gerência (nível de coordenação) e o reforço na comunicação interna.

#### 4.3.4 Análise integrada das entrevistas com os três grupos

Em termos de prioridade na gestão de pessoas para a nova Empresa, todos os diretores entrevistados entendem o papel da liderança como fundamental, seja através da exemplaridade na gestão da transformação e na comunicação transparente, seja na disseminação dos objetivos estratégicos e operacionais, nas ações educativas sobre o processo de mudança ou, ainda, na motivação das equipes e na celebração de pequenas conquistas. Fahey e Randall (1999) elencam como os cinco elementos chave necessários em um esforço de mudança: a visão e a missão compartilhada, o papel da liderança como catalisador, o senso de urgência na implantação de ações, o planejamento estruturado das mudanças necessárias e o foco na capacidade para mudar. Para esses autores, o papel dos líderes no processo de mudança envolve colocar as coisas em movimento (catalisador), comunicar as mensagens (*champion*) e moldar os novos comportamentos (*coach*) – compromissos vitais para o sucesso da mudança que precisam ser desdobrados para os demais níveis da Empresa. Um dos diretores pontua que, com exceção da diretoria, os demais membros da liderança têm sido pouco envolvidos nas tomadas de decisões e reforça uma vez mais a necessidade de redução dos chamados “feudos” ou departamentos, propiciando-se maior integração entre as diferentes áreas e assegurando-se o alinhamento de todos na mesma direção. Esse fato remete às estruturas clássicas ou tradicionais de gestão de pessoas apontadas por Albuquerque (1999) e Fischer (1998) no escopo da fundamentação teórica do presente estudo.

A comunicação interna, na expectativa de uma parcela significativa dos entrevistados, deve manter-se forte e fluída, tendo sido considerado outro ponto relevante na gestão de pessoas no momento pós-aquisição. Através da comunicação interna, devem ser fornecidas informações sobre os negócios, mercados, novos projetos e resultados esperados, apoiando-se a liderança no desdobramento das informações relevantes para todos os níveis da Organização. Kreps (1995) corrobora esse ponto ao explicar que a comunicação é um processo dinâmico e contínuo que permite aos membros da organização trabalhar, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades organizacionais. Esse mesmo autor refere-se à comunicação organizacional como um mecanismo de adaptação crucial para as pessoas que atuam nas organizações, e é facilmente compreensível a importância da adaptação no atual momento da Empresa pesquisada, dadas as mudanças de poder acionário e a ampliação de linha de produtos. Na opinião de um dos entrevistados, através de um bom processo de



comunicação, é possível obter melhor colaboração entre as partes. Outro dos gerentes entrevistados atesta que, além de receberem orientação clara sobre os caminhos a serem seguidos, as pessoas estão em busca de “uma causa para vir trabalhar”. Segundo esse gestor, com clareza na informação, em um ambiente motivador e com possibilidade de crescimento, as pessoas se engajam no projeto da nova Empresa. Além do engajamento, dois dos gestores afirmam que o perfil das pessoas e as novas competências serão primordiais para o sucesso desta nova Organização.

Para a maioria dos gerentes abordados neste estudo, os profissionais da área de RH devem atuar como os principais agentes de mudanças no período de transição vivenciado na Empresa pesquisada; dois dos gestores reforçam que esse deve ser tomado como o projeto prioritário da área durante o período. Fischer (2002) propõe que a gestão da transformação seja vista como um processo dinâmico que deve ser modelado, não imposto, e também gerenciado através de instrumentos que garantam a sua internalização. O autor reforça a importância das pessoas nos processos de mudança, afinal, as ações somente se concretizam através do envolvimento e do comprometimento das pessoas. Fischer afirma que o grau da competitividade externa, enquanto resultado das ações estratégicas da empresa, é condicionado pelo nível de desenvolvimento da sua competitividade interna. Nesse sentido, os gerentes de RH pesquisados, apesar de concordar que são as pessoas que estão no eixo central da mudança, atribuem o papel de mentores e agentes da transformação à toda a liderança e não somente à equipe de RH. Para os gerentes de RHs entrevistados, a liderança deve buscar o engajamento das equipes, sendo porta-voz da estratégia da “nova Empresa”. Senge (1999) traz à tona o conceito de liderança compartilhada para viabilizar o sucesso da mudança, a qual não deve estar somente localizada na alta direção ou no RH. Cunha e Rego (2010) alertam sobre os riscos de resistência à mudança por questões relacionadas a brigas de poder e falta de entendimento do processo, o que pode deturpar um plano de mudança ou, no mínimo, atrasar uma mudança planejada.

Por parte dos profissionais RH envolvidos nas entrevistas do presente estudo, todos consideram relevante o alinhamento das práticas de gestão de pessoas à estratégia da Empresa e consideram que um dos pontos altos no período de transição ora vivido é o apoio da área de gestão de pessoas na mobilização das pessoas para o propósito coletivo no sentido de propiciar contribuição efetiva para a performance da Empresa. A Empresa pesquisada já contava com um sistema de desdobramento de metas e acompanhamento do desempenho dos colaboradores, vinculado à estratégia dos negócios, mas, com o advento da *joint venture*, a ferramenta que sustentava esse processo foi descontinuada. Para sedimentar o processo de

gestão do desempenho individual, os entrevistados majoritariamente consideram que é vital a revisão das competências organizacionais e corporativas para dar sustentação à “nova Empresa” que se formou e a implantação de um novo sistema de gestão do desempenho. Fleury e Fleury (2004) corroboram essa visão através dos conceitos de competências organizacionais como aquelas capazes de implementar a estratégia da organização. Aliado a esse processo, um dos entrevistados traz o tema reconhecimento como necessário para manter o processo de desempenho individual e coletivo vivo, integrando performance e meritocracia. Dois gerentes complementam dizendo que, em relação ao mérito, a empresa precisa aprender a valorizar o alcance de resultados excepcionais, celebrando mais. Dessa forma, afirmam os gerentes, o ambiente de trabalho se tornará mais motivador.

Para o diretor da área financeira entrevistado, uma liderança ciente dos objetivos, com capacidade de realização e focada no bem comum é o melhor legado que a atual gestão da JV pode deixar para os líderes do futuro. Esse diretor reforça que o principal compromisso da nova Empresa para assegurar a continuidade da parceria é a realização de resultados positivos, de acordo com o plano estabelecido. Um dos gerentes entrevistados também ressalta que a prioridade da Empresa como um todo deve ser a entrega de resultados, comentando que “é uma questão de credibilidade, em especial na relação com os novos acionistas”. Para isso, diz ele, “precisamos ter todas as áreas e pessoas alinhadas e unidas num esforço comum”. A partir do próximo ano, esse gestor acredita que será possível começar a estruturar um planejamento estratégico de longo prazo, que hoje não é adotado. Para dois dos diretores que participaram das entrevistas, é imprescindível ser capaz de lidar de maneira adequada com os ambientes econômicos externo e interno, os quais se encontram desfavoráveis, principalmente pela crise internacional e pelas mudanças nos padrões de comportamento dos consumidores.

Os gestores de operações acreditam que os riscos de reestruturações precipitadas se afastam com a nova JV, pois as pessoas foram parte fundamental dessa aquisição. Além disso, um deles crê que haverá maiores oportunidades de crescimento profissional em função das perspectivas de crescimento do negócio. Neste último ponto, concordam outros entrevistados, o Gestor de Engenharia e o Diretor de Suprimentos, que completam dizendo que, com esse crescimento, deve vir a possibilidade de ampliação do raio de atuação e o consequente aumento de responsabilidades. Isso vai ao encontro do que Dutra (2002) propõe como um novo modelo de gestão de pessoas, menos atrelado às estruturas formais de cargo, sendo apontado como uma tendência o aumento do campo de atuação e da complexidade.

Dois diretores expressaram suas expectativas em relação à criação de uma nova cultura organizacional, de maior valor agregado, mas que ainda está em formação e que não

será certamente somente a soma das duas companhias que se fundiram. Tanure e Cançado (2004) contribuem nesse ponto discorrendo sobre os três níveis possíveis de aculturação em empresas adquiridas: a assimilação (onde existe uma cultura dominante), a mescla (onde existe convivência das culturas, sem dominância) e a pluralidade (caracterizada pela convivência de culturas).

Todos os entrevistados, de diferentes maneiras, afirmam que é necessário tornar a “nova Empresa” mais ágil e capaz de reagir aos desafios inerentes aos negócios e ao segmento de atuação.

Outras oportunidades sobre gestão de pessoas estão relacionadas à possibilidade de maior abertura e adesão às práticas de referência no mercado, fator restritivo quando do pertencimento ao grupo anterior, então uma multinacional norte-americana.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo central mapear e analisar o alinhamento das práticas e dos processos de gestão de pessoas à estratégia do negócio, tendo em vista o recente processo de formação de uma *joint venture* na empresa pesquisada. Nesse sentido, para o atingimento do objetivo proposto, buscou-se mapear a gestão de pessoas, detalhada nos principais processos de RH (Planejamento de Pessoal e Estrutura Organizacional, Remuneração e Benefícios, Gestão do Desempenho, Treinamento, Desenvolvimento de Líderes); identificar potenciais riscos e oportunidades em gestão de pessoas durante o período de transição; analisar documentos internos e as práticas de RH propriamente ditas; e propor alternativas para redução dos impactos negativos, bem como para o aproveitamento de oportunidades na gestão de pessoas nesse período.

De uma maneira geral, os riscos levantados pelo grupo de entrevistados coincidem e não estão necessariamente atrelados a um ou outro processo de RH. São eles: a possibilidade de desconexão ou não-atendimento da estratégia, a perda de credibilidade junto aos novos acionistas, a perda de atratividade para novos colaboradores, a evasão de talentos e de conhecimento, a falta de comprometimento, a deterioração do ambiente de trabalho e o incremento de custos gerados por problemas de ineficiência e qualidade.

As oportunidades de melhoria na gestão de pessoas, tendo em vista que vieram dos diferentes subgrupos em volume significativo e, em alguns casos, de forma similar, seguem de maneira resumida por processo de Recursos Humanos no Quadro 10. Destaca-se que essas oportunidades representam o atual momento em que a empresa se encontra.

Quadro 10 – Resumo de Oportunidades por Processo de RH

PROCESSO	OPORTUNIDADES DE MELHORIA
Geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>- revisão e disseminação das novas competências para apoiar todos os processos de RH (recrutamento, treinamento, desenvolvimento de líderes e avaliação de desempenho);</li> <li>- desdobramento de indicadores de performance até o nível individual;</li> <li>- criação de um manual de RH para apoiar a gestão de pessoas por parte da liderança.</li> </ul>
Planejamento de pessoal e desenho organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- adoção de metodologia para dimensionar necessidade, sem tornar a estrutura inflexível;</li> <li>- proposição de novos desenhos;</li> <li>- melhoria da integração entre as áreas.</li> </ul>
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mais oportunidades internas;</li> <li>- atração de profissionais com conhecimentos nos novos e futuros negócios.</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- patrocínio da presença mais constante do CEO por parte do RH;</li> <li>- reforço na comunicação (clareza e constância).</li> </ul>
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reedição do programa de integração de novos colaboradores, com posterior divulgação a todos os colaboradores;</li> <li>- capacitação nos novos negócios e produtos.</li> </ul>
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>- baseada em competências;</li> <li>- remuneração variável mais robusta.</li> </ul>
Desenvolvimento de líderes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- programa de desenvolvimento para a média gerência;</li> <li>- <i>coaching</i> para nível executivo.</li> </ul>
Avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- revitalização do processo anterior;</li> <li>- celebração de conquistas/meritocracia.</li> </ul>
<b>Gestão da mudança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RH mais ativo, e não somente em papel coadjuvante nesse processo.</li> </ul>

Fonte: Autora.

Analisando-se todas as informações do presente estudo, incluindo as análises de riscos e as sugestões de melhoria, bem como documentos internos da empresa pesquisada, tais como planos de negócios, planejamento anual de RH, indicadores de resultados financeiros e os status dos novos projetos, é possível afirmar que existe uma preocupação com o alinhamento da gestão de pessoas à gestão estratégica dos negócios. Isso pode ser evidenciado na elaboração do plano anual de RH como consequência do plano estratégico do negócio, mas também pelo fato de o principal executivo de RH ser parte do Comitê Executivo da *joint*

*venture*, grupo este que trata das estratégias e toma decisões sobre os negócios da *joint venture*.

Em decorrência destas análises, propõe-se um plano de ação, conforme o Quadro 12, focado principalmente nas informações recorrentes das entrevistas e nas oportunidades de melhorias identificadas pelos líderes e executivos entrevistados, podendo ser considerado um plano complementar ao plano anual de RH, visto estarem interligados e atenderem a necessidades consideradas relevantes para os negócios da recém-formada *joint venture* no momento em que ocorreu o estudo. Para tanto, adotou-se um modelo de plano de melhoria já utilizado pela empresa pesquisada (Quadro 11), e planeja-se compartilhá-lo imediatamente com a equipe de RH para servir como *input* para o planejamento de 2013 e avaliar a possibilidade de ação imediata em alguns casos.

Finalmente, com o objetivo de consolidar o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia dos negócios, propõe-se a utilização de um mapa de alinhamento estratégico (Quadro 12) com os principais processos de RH que estão impactando no momento de transição vivido e em suas interrelações com as perspectivas de Marketing, Operações e Finanças. Importante ressaltar que aqueles processos de RH que não aparecem no diagrama não estão ausentes da prática do departamento, apenas não constam como processos críticos para o momento, ou por pouca demanda, como é o caso de recrutamento e seleção, ou por serem considerados processos maduros ou ainda de viés legal, os quais seguem sendo executados. Também as áreas de apoio que não estão nomeadas foram consideradas parte de alguma das perspectivas. É o caso de Vendas em complemento a Marketing, bem como de Engenharia e Suprimentos em relação a Operações.

**Quadro 11 - Plano de Melhoria de RH**

Processo	Oportunidade de Melhoria	Ação em RH	Data
Planejamento e Desenho Organizacional	Metodologia para revisar as estruturas	Prospectar consultorias especializadas e estudar o assunto antes de evoluir	Até 12/2012
Recrutamento e Seleção	Tornar-se mais atrativo a novos talentos	Participação em feiras, eventos em escolas e maior divulgação na mídia Prospectar parceiros com conhecimento dos novos negócios	Até 12/2012
Comunicação Interna	Comunicação estruturada e constante. Compartilhamento	Acelerar a aprovação e divulgação da nova missão e visão	10/ 2012

	dos princípios e valores da JV, reforço nas metas do negócio	Reeditar o Encontro com o CEO (Café com os times)	
Treinamento	Plano de qualificação alinhado às novas necessidades da JV	Criação da nova matriz de treinamento com base nas novas competências e novos negócios	Até 2012
Desenvolvimento de Líderes	Preparo da liderança para lidar com mudanças e atuar de forma adequada na gestão das equipes durante o período de transformação	Desenvolver o Programa de Cultura da empresa pesquisada Seminário de gestão da mudança Promover <i>coaching</i> imediato para alguns casos considerados críticos	Até 12/2012
Geral	Manual de RH com todos os processos	Completar o manual de integração, com foco na orientação dos líderes na gestão de pessoas	Até março/ 2013

Fonte: Autora

### **A gestão de pessoas: modelo de alinhamento de RH**

A proposição de alinhamento, apresentada no Quadro 12, pode ser considerada o embrião do *scorecard* de RH referido por Becker, Huselid e Ulrich (2001), que propõem o uso dessa ferramenta para apoiar a gestão e o alinhamento estratégico de RH, contemplando as etapas de: definição da estratégia do negócio, criação do mapa com indicadores, identificação dos produtos e práticas de RH, desenho do sistema de mensuração, integração com os demais processos e revisão constante.

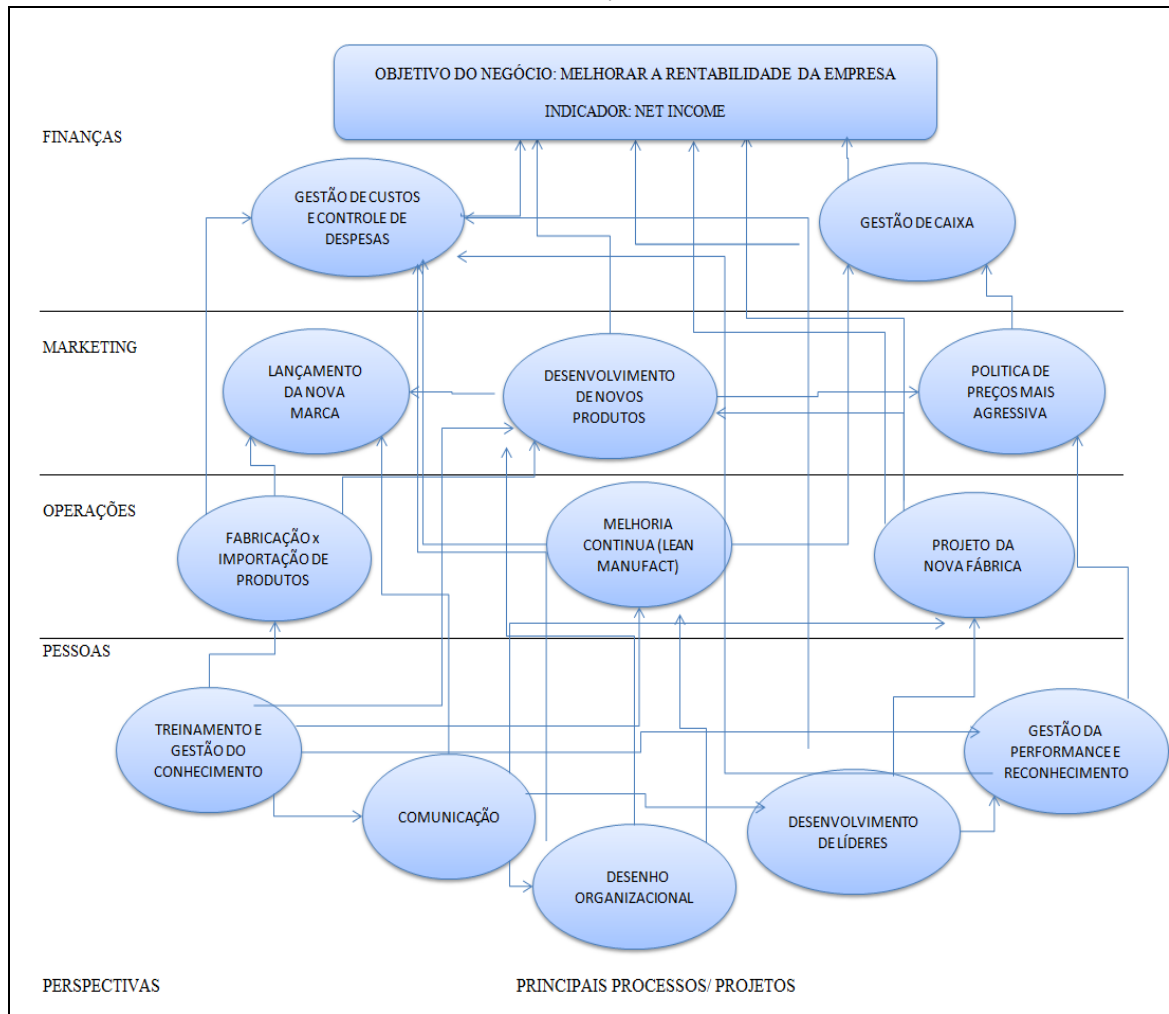
No caso da Empresa estudada, o mapa encontra-se em seu primeiro estágio, tendo sido somente conectado o objetivo estratégico da empresa de aumentar sua rentabilidade às perspectivas de finanças, marketing, operações e pessoas. A definição do objetivo estratégico da Empresa ocorreu na primeira reunião do Conselho formado por essa parceria, tendo sido discutido e validado no Comitê Executivo da *joint venture*. O desdobramento e a conexão do objetivo estratégico com os projetos e processos das diferentes áreas que compõem a organização são conduzidos pelo responsável pelas áreas em conjunto com suas equipes. Após esse desdobramento, o Comitê Executivo analisa as propostas das áreas, priorizando, corrigindo e aprovando-as ou não. O resultado desse processo é o plano anual da área, derivado da orientação estratégica e do plano dos negócios. A área de Recursos Humanos é parte desse contexto. Assim, exemplificando a forma de desdobramento ocorrido em RH, após receber as orientações corporativas, acontece uma reunião geral de RH em que os gestores e os responsáveis por processos analisam os indicadores de resultados (rotatividade

de pessoal, retenção de talentos, satisfação interna, investimento em treinamento, gestão orçamentária, dentre outros) e o status dos projetos previstos para o período, sendo então informados a respeito das referidas orientações corporativas. De posse dessas referências, o grupo discute como a área pode contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais e constrói seu plano para o ano subsequente, o qual será validado no Comitê Executivo.

O fato de a gestão de pessoas estar na parte de baixo do modelo apresentado no Quadro 12 é uma tentativa de expressar que são as pessoas que estão na base da cadeia de valor da empresa. As interrelações foram sendo construídas a partir do objetivo estratégico, passando por finanças, marketing e operações, para finalmente acontecer na perspectiva de pessoas, sempre indagando o que e como cada ação para atendimento da estratégia se interconecta em seu próprio nível e com os níveis superiores. Assim, por exemplo, o treinamento, além da conexão direta com a comunicação interna e gestão da performance (é preciso ser claro no que se espera em termos de desempenho), é um processo de apoio na aquisição de conhecimentos para desenvolvimento e fabricação de novos produtos, mas também para promover a melhoria contínua da manufatura através dos conceitos de *lean manufacturing* e pode ser instrumental no lançamento da nova marca. Outras interligações poderiam ser citadas, mas esse processo neste momento carece de refinamento e participação do coletivo para validá-lo, sendo aqui considerado somente um modelo possível de ser adotado e aprimorado em concordância com as premissas dos já citados autores de RH, bem como de acordo com Kaplan e Norton (2001), que sugerem o uso do *balanced scorecard* como ferramenta gerencial capaz de assegurar o foco na estratégia e o alinhamento interno necessário para sua implementação.



**Quadro 12 – Modelo de alinhamento estratégico de RH.**



Fonte: Autora, com base no presente estudo e em Becker, Huselid e Ulrich (2001)<sup>2</sup>.

Autores como Ulrich (1998), Albuquerque (1987, 2002), Marras (2000), Boxall e Purcell (2003), dentre outros, vêm aprofundando suas pesquisas a respeito da gestão estratégica de pessoas. No entanto, o estudo realizado, ao propor a abordagem da gestão de pessoas em toda a sua complexidade, com enfoque no alinhamento com a estratégia dos negócios no momento em que a empresa pesquisada passa por um processo de F&A, pode ser considerado um fator adicional de contribuição para com o conhecimento acadêmico.

<sup>2</sup> *Net income* – é o lucro líquido da empresa após descontados impostos, depreciações e outras despesas.

Acredita-se que uma quantidade razoável do conhecimento teórico pode ser incorporada às práticas e processos de gestão de pessoas da empresa pesquisada, tendo em

vista integrar ainda mais a gestão de pessoas à estratégia do negócio. Além disso, os riscos constatados tornaram-se alvo de maior atenção, e as sugestões de melhoria apontadas pelos entrevistados certamente podem ser aproveitadas e assim melhorar o alinhamento estratégico, podendo ainda contribuir positivamente na percepção de todos a respeito da área de gestão de pessoas. Fora isso, os *inputs* teóricos e práticos delineados no presente estudo serão fonte importante da construção da próxima edição do plano anual de Recursos Humanos, cujo ciclo se completa em novembro de cada ano e tem como principal *drive* a estratégia da empresa para o período.

No que tange ao aprendizado para a autora, gerado pela condução do estudo, foram oportunizados uma visão mais integrada de todo o processo e o contato com novos conhecimentos, novas possibilidades e novos caminhos, com contribuições no aperfeiçoamento profissional e pessoal.

Teria sido interessante se as análises tivessem envolvido mais um nível da liderança da empresa pesquisada e também se tivesse acontecido uma etapa devolutiva, com apresentação dos resultados aos entrevistados para validação das análises e das conclusões decorrentes. Como principal limitação do estudo, destaca-se o fato de a autora ser a principal representante do processo de gestão de pessoas na empresa pesquisada, o que pode ter gerado alguma espécie de constrangimento por parte dos entrevistados ou até dificuldade na análise crítica decorrente, dado seu envolvimento em todos os processos ora pesquisados.

Sugere-se, para estudos futuros, uma análise mais detalhada dos principais processos de RH da empresa pesquisada, à luz do modelo de gestão de pessoas por competências em uma situação de *joint venture*, e também uma análise futura dos resultados da formação dessa *joint venture* na perspectiva de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- ALBUQUERQUE, L. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas e estratégias*. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBUQUERQUE, L. O papel estratégico de recursos humanos. São Paulo: USP, 1987. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987.
- ALBUQUERQUE, L.; LEITE, N. P. (Org.). *Gestão de pessoas, perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- AMABILE, T. M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, v. 76, 1998.
- AMARAL, D. J. A influência do clima organizacional na remuneração por competência. *Revistas Gerenciais*. São Paulo, v. 4, 2005. p. 71-7.
- AMORIM, R. Manifesto por um Brasil mais rico, não um Brasil mais caro. *Revista isto é*, junho, 2012.
- ANTHONY, A.; PERREWE, P. L.; KACMAR, M. K. *Strategic Human Resources Management*. Florida: Hartcourt Brace, 1996.
- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 1999.
- BARROS, B. T. et al. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, B. T. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BENETTI, K. C. Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT - Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. *Revista de Ciências da Administração*, Santa Catarina, n. 19, v. 9, p. 179-98, 2007.
- BESSEYRE DES HORTS, C. H. *Gérer les Ressources Humaines" dans l'entreprise – Concepts e Outils*. Paris: Editions de l'Organisation, 1988.
- BITTENCOURT, C. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem Organizacional*, Porto Alegre: UFRGS, 2001. Tese (Doutorado em Administração) –

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

BOXALL, P.; PURCELL, J. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave MacMillan, 2008.

BRABET, J. *Repenser la gestion des ressources humaines*. Paris: Economica, 1993.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *Gestão organizacional*, PROPAD/ UFPE, 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: ENANPAD, n. 24., 1999, Atibaia. São Paulo. *Anais*, São Paulo: ANPAD, 1999.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. *Revista RAE*, FGV, v. 41, n. 1, jan./mar., 2001.

BURLAMAQUI, L; PROENÇA, A. A inovação, recursos e comprometimento: em direção a uma teoria estratégica da firma. *Revista Brasileira de Inovação*, n. 1, v. 2, jun., 2003.

CARDOSO, L. R. Avaliando Sistemas de Remuneração Baseado em Habilidades e Competências. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, n. 21, v. 8, p. 13-23, mai./ago., 2006.

COSTA, A. *Heráclito: fragmentos contextualizados*. Rio de Janeiro: DIFEL, 2002.

COSTA, L. V. *Gestão por competências aplicada a uma empresa hospitalar*. Brasília, DF: UnB, 2008. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, 2008.

CUNHA, M. P.; REGO, A. *O tao da mudança organizacional desestruturadamente estruturada*. São Paulo: Atlas, 2010. p. 20-32.

DIAS, G. B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Orgs.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

DROPA, M. F. *Sistema de seleção de pessoas nas organizações: seleção por competência*. Ponta Grossa: setembro de 2008. Disponível em:  
<<http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/304.pdf>> Acesso em: ago de 2012.

DUTRA, J. S. *A gestão de pessoas na empresa moderna: abordagem conceitual e instrumental à luz dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional*. São Paulo: USP, 2004. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2002.

EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.

EVANS, P. et al. *The global challenge: frameworks for international human resource management*. Boston: McGraw-Hill, 2002.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *The portable MBA in strategy*. EUA: John Wiley & Sons, 1994.

FAHEY, L.; RANDALL, R. *MBA curso prático: estratégia*. São Paulo: Campus, 1999.

FEAGIN, J. R.; ORUM, A. M.; SJOBERG, G. *The case for the case study*. North Carolina: Chapel Hill. The University of North Carolina, 1991.

FISCHER, A. L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre empresas consideradas exemplares*. São Paulo: USP, 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In:

FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-33.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. Delphi-RH 2010. Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. *Mimeo*, Progep – USP, 2004.

FISCHMANN, A. *A implementação da estratégia: identificação e análise de problemas*. São Paulo: FEA USP, 1987. Tese (Livre-Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987.

FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2004.

GAGNÉ, R. M; MEDSTER, K. *The conditions of learning: training applications*. Belmont: Wadsworth Group/Thompson Learning, 1996.

GEPHART, R.P. From the editors: qualitative research and the Academy of Management

Journal. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 4, 2004.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1995.

GOETHE, J. *Faust*. New York: Anchor, 1962.

GRAMIGNA, M. R. M. *Modelo de competências e gestão de talentos*. Rio de Janeiro: Makron, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competing for the future*. Harvard Business Review Press, 1994.

HARDING, D.; ROVIT, S. *Garantindo o sucesso em fusões e aquisições: quatro decisões-chave para a sua próxima negociação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HARTLEY, J. F. *Cases studies in organizational research*. London: Sage, 1995.

HASPESLAGH, P.; JEMISON, D. B. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. NY: Free Press, 1991.

HEDBERG, B. How Organizations learn and unlearn. In: NYSTROM, P. C.; STARBUCK, W. H. (Org.). *Handbook of organizational design*. London, 1981.

HIPÓLITO, J. A. M. *A Gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências*. Tese (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. *The Challenge of Organizational Change*. New York: Free Press, 1992.

KAPLAN, R.; NORTON, D. *Organização orientada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOBAYASHI, R. M. Avaliação por competências como um instrumento de gestão por pessoas. *RACRE - Revista de Administração*, São Paulo, v. 6, n. 10, 2006.

KOTLER, J. P.; CASLIONE, J. *Prosperando em tempo de caos*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

KOTTER, J. P. *Liderando a mudança*. São Paulo: Campus, 1999.

KPMG, CORPORATE FINANCE. *Pesquisa sobre fusões e aquisições: operações realizadas no Brasil*. 1999. Disponível em <<http://www.kpmg.com.br/adm/imagens>> Acesso em: abr. 2009.

KREPS, G. L. *La Comunicación en las organizaciones*. 2 ed. Wilmington, Delaware, USA: Addison-Wesley Iberoamerica, 1995.

KRIPPENDORFF, K. *Metodologia de análisis de contenido: teoría e práctica*. Barcelona: Paidós, 1990.

LE BOTERF, G. Construire la competence collective de l'empetrise. *Gestion*, n. 3, v. 22, Automne, 1997.

LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEGGI, K. *Human resources management*. London: Macmillan Business, 2005.

LOPES, H. E. G. Cultura e organizações: efeitos nas fusões, aquisições e formação de alianças estratégicas. In: *XX Encontro anual da ANPAD*. Angra dos Reis: ANPAD, 1996.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. *Rev. adm. empres.* v. 43, n. 2, São Paulo, Abr./Jun., 2003.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos*. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico*. 4 ed. São Paulo: Futura, 2001.

MARTORY, B.; CROZET, D. *Gestion des ressources humaines*. Paris: Natan, 1988.

MASCARENHAS, A. O. *Gestão Estratégica de Pessoas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MERRIAM, S. *Case study research in education: a qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 1988.

MORIN, E; TONELLI, M. J; PLIOPAS, A. L. O Trabalho e seus Sentidos. In: ANPAD, 2003. *Encontro anual da ANPAD 2003*, Atibaia: ANPAD, 2003.

NATIONAL INTELLIGENCE COUNCIL. *Global trends 2025: a transformed world*. Washington, DC: National Intelligence Council, 2008.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. *La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa*. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell, 1991.

PFEFFER, J. *Vantagem competitiva através das pessoas*. São Paulo: Makron, 2004.

PORTER, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

POZZO, J. I. Aprendizes e Mestres: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 106.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. *The multinational mission*. New York: Free Press, 1987.

PRICE WATERHOUSE & COOPERS. *Pesquisa sobre: integração pré e pós fusões e aquisições no Brasil, 2008-2009*.

PUCIK, V.; EVANS, P.; TANURE, B. *A Gestão de Pessoas no Brasil*. São Paulo: Campus, 2006.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas: Conceito, Evolução e Visão. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Orgs.). *Gestão Estratégica de Pessoas: Perspectivas Estratégicas* São Paulo: Atlas, 2009. p. 17-26.

RABAGLIO, M. O. *Seleção por competências*. 2 ed. São Paulo: Educar, 2001.

RESTREPO, J. M. Comunicación para la dinamica organizacional. *Colombia: Signo y Pensamiento*, n. 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguage, 1995, 1991-96.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROSSETTI, J. P. Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In: BARROS, B. T. (Org.). *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 67-87.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAYÃO, A. C. M. *Mudanças pós-aquisição na cultura de uma empresa*. Belo Horizonte: PUCMG, 2005. Dissertação (Mestrado profissional em administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2005.  
SENGE, P. *A dança das mudanças*. São Paulo: Campus, 1999.

SIRKIN, H. L.; HEMERLING, J. W.; BHATTACHARYA, A. *Globalidade: a nova era da globalização*. Como vencer num mundo em que se concorre com todos, por tudo e em toda parte. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2008.

SONNENTAG, S; NIESSEN, C; OLHY, S. Learning at work: training and development. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, v. 19, p 249-89.

STAKE, R. Case studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y (Eds.). *Handbook of qualitative research*. London: Sage, 1994.

STAKE, R. Case study methods in educational research: seeking sweet water. In: JAEGER, R. (Ed.). *Complementary methods for research in education*. Washington D.C.: American Educational Research Association, 1988.



STALK, G.; EVANS, R.; SHULMAN, L. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 1992. p. 57-69.

TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 2, abr/ jun, 2004. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000200002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000200002.pdf)> Acesso em: ago. 2012.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais – estudos de caso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TROOTINGS, P.; GUSTAVSEN, B.; HETHY, L. (Eds.). *New Forms of Work Organization in Europe*. New Brunswick, NJ: Oxford Transation Publishers, 1989.

ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D.; ALLEN, J.; BROCKBANK, W.; YOUNGER, J.; NYMAN, M. *Construindo Recursos Humanos de fora para dentro: a transformação do RH*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ULRICH, D.; SMALWOOD, N. *A Marca da Liderança*. Rio de Janeiro: Best Business, 2009.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F.C. Gestão do paradox “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. *Rae eletronica*, v. 5, n. 1, Jan/ Jun, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482006000100004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482006000100004)> Acesso em: ago. 2012.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**ANEXOS**

## ANEXO 1 – Roteiro de entrevistas

### Identificação da População Pesquisada

Cargo:	
Área:	
Tempo de empresa:	Idade:

### Macro Questões

- 1 Mapear estratégias e práticas de RH;
- 2 Identificar riscos inerentes ao processo de gestão de pessoas diante de um processo de fusão entre diferentes grupos econômicos;
- 3 Propor ações para mitigar riscos.

### Questões ao Comitê Executivo

#### 1 Mapear estratégias e práticas

1.1 Considerando a conjuntura atual em relação ao ambiente dos negócios, que aspectos você considera mais relevantes em relação à gestão de pessoas e por quê?

1.2 Considerando especificamente a formação da *joint venture*, que outros aspectos estão impactando ou podem impactar na gestão de pessoas da Empresa e por quê?

#### 2 Identificar riscos

2.1 Dos processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, Relações Trabalhistas e Sindicais, Avaliação de Desempenho e Plano de Sucessão, dentre outros, onde você identifica que possam estar os maiores riscos em gestão de pessoas, dada a formação da *joint venture* e a situação dos negócios? Da mesma forma, onde percebe que existem oportunidades?

2.2 Considerando a sua equipe atual, quais são as suas preocupações em relação à gestão de pessoas?

#### 3 Propor ações e levantar oportunidades

3.1 O que faria para mitigar cada um dos riscos e preocupações apontados nas questões do item 2?

3.2 Considerando a Empresa como um todo, o que você considera prioridade na gestão de pessoas?

3.3 Que oportunidades você percebe que este novo ambiente organizacional está proporcionando em relação à gestão de pessoas?

## ANEXO 1 (Cont.) – Roteiro de entrevistas.

### Questões aos gestores de RH

#### 1 Mapear estratégias e práticas

1.1 Considerando a formação da *joint venture*, que aspectos, em sua opinião, estão impactando ou podem impactar na gestão de pessoas?

#### 2 Identificar riscos

2.1 Dentre as práticas de RH e processos, onde você identifica que possam estar os maiores riscos em gestão de pessoas, dada a formação da *joint venture*? Por quê?

2.2 Dentre todos os processos ou práticas de RH, onde você identifica que estão os menores riscos? Por quê?

#### 3 Propor ações e levantar oportunidades

3.1 O que faria para mitigar cada um dos riscos e preocupações apontados nas questões do item 2?

3.2 Qual sua opinião sobre os projetos de gestão de expatriados, avaliação de desempenho e remuneração variável de executivos, que estão sendo conduzidos pela área de RH para apoiar a JV na gestão de pessoas?

3.3 Se você pudesse identificar oportunidades ou outras práticas de gestão de pessoas relevantes para este momento da Empresa, quais seriam? Por quê?

### Questões aos demais líderes

#### 1 Mapear estratégias e práticas

1.1 Considerando a formação da *joint venture*, que aspectos estão impactando ou podem impactar na gestão de pessoas?

#### 2 Identificar riscos

2.1 Dos processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Benefícios, Relações Trabalhistas e Sindicais, Avaliação de Desempenho e Plano de Sucessão, onde você identifica que possam estar os maiores riscos em gestão de pessoas, dada a formação da *joint venture*?

2.2 Considerando a sua equipe atual, quais são as suas preocupações em relação à gestão de pessoas?

#### 3 Propor ações e levantar oportunidades

3.1 O que faria para mitigar cada um dos riscos e preocupações apontados nas questões do item 2?

3.2 Considerando a Empresa como um todo, o que você considera prioridade na gestão de pessoas?

3.3 Que oportunidades você enxerga que este novo momento vivido pela empresa pode trazer em relação à gestão de pessoas?