



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE
DO NORTE**

Sarita Cesana

**ESTUDO DE CASO
FROOTY BRASIL IND. E COMÉRCIO LTDA**

**NATAL/RN
2009**

SARITA CESANA

**ESTUDO DE CASO
FROOTY BRASIL IND. E COMÉRCIO LTDA**

Estudo de Caso apresentado ao
Curso de Especialização em MBA
em Gestão Estratégica de Pessoas
da Faculdade Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do
Norte.

Orientador: Flávio Emílio Monteiro
Cavalcanti

**NATAL/RN
2009**

INTRODUÇÃO

Chegando ao final de mais um dia corrido de trabalho, M. se prepara para ir embora refletindo sobre os tantos problemas que precisou resolver naquele dia. Tantos que não deixaram tempo para que ele pudesse pensar em novas estratégias para ampliar suas vendas, organizar sua equipe, corrigir as deficiências do site ou simplesmente visitar a fábrica ou algum bom cliente.

M., como sócio fundador da empresa e Diretor Comercial, sabe que problemas fazem parte da rotina de um empresário bem sucedido, porém seus questionamentos sempre lhe retornam, devido à quantidade de situações urgentes e inesperadas que vêm aparecendo no dia a dia da empresa ultimamente. Apesar das mudanças efetuadas, a sensação é de que a cada ampliação há um novo aumento nas situações imprevistas e desafiadoras.

No final de 2008, a empresa sofreu grandes transformações de ordem interna: mudança e ampliação do escritório (que agora se localiza em outro prédio, distante da fábrica de produção de sorvetes, mousses e açaí), ampliação no quadro de funcionários, abertura de um Box na Ceasa/SP para pronta entrega e distribuição de mercadoria (que se tornou o 2º maior cliente da fábrica, sendo responsável por 5% do faturamento total da Frooty Brasil) e a inauguração da loja “Conceito Frooty” (uma pronta entrega de produtos aliada a um pequeno restaurante com comida natural). É, portanto, inegável o crescimento da empresa, porém o aumento das situações problemáticas acabou tomando uma proporção que faz com que M. se preocupasse ao ponto de buscar consultorias e orientação fora da empresa.

HISTÓRICO DA EMPRESA

A Frooty Brasil nasceu em 1994 da iniciativa de seu fundador, Sr. A., que viu no Canadá uma novidade em termos de sorvete: o Frozen Yougurt (“iogurte congelado” em inglês, similar ao sorvete, com menor teor de gorduras). Naquela

época, já proprietário de outra empresa, o Sr. A. pensou em trazer essa franquia para o Brasil, a fim de diversificar seus negócios.

CENÁRIO HISTÓRICO

Com o afastamento do Presidente eleito, Fernando Collor de Melo, em dezembro de 1992, Itamar Franco assumiu a presidência da República. Em março seguinte, foi aprovado pelo Senado o imposto Provisório sobre Movimentação Financeira (IPMF) calculado em 0,25% do valor dos cheques emitidos até dezembro de 1994. Em maio, o Presidente nomeou o ministro das Relações Exteriores, Fernando Henrique Cardoso, do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) para assumir o Ministério da Fazenda.

De acordo com o novo ministro, o combate à inflação só poderia ser alcançado com a reforma do Estado, que incluiria a redução de gastos públicos e a intensificação do processo de privatizações. Em fins de julho, foi decretado o corte de três zeros na moeda, que passou a se chamar Cruzeiro Real. Em dezembro foi lançado o Plano de Estabilização Econômica que visava, entre outras medidas, preparar a economia para a entrada em circulação de uma nova moeda, o Real, antecedida pela adoção da Unidade Real de Valor (URV) que passou a vigorar, a partir de 1º de março de 1994, como um indexador único da economia. Ainda em março foram diminuídas as alíquotas de importação de diversos produtos.

Em julho, o Real entrou em circulação, cotada acima da moeda norte-americana. O plano promoveu uma queda da inflação, e no primeiro trimestre de 1994, a atividade econômica cresceu em proporções comparáveis apenas ao início da década de 1980, verificando-se um grande aumento de consumo, apesar da manutenção das altas taxas de juros.

A estabilidade econômica alcançada com o Plano Real garantiu ao ministro Fernando Henrique Cardoso, candidato do PSDB à sucessão de Itamar Franco, uma posição confortável. Henrique elegeu-se no primeiro turno das eleições presidenciais, realizando em 3 de outubro de 1994, conquistando 54,3% dos votos válidos.

FROOTY BRASIL

Neste período, M., filho do Sr. A., era estudante e campeão brasileiro de tênis, na sua categoria, ainda não se envolvendo com a empresa que se iniciava.

A Empresa passou, então, por várias dificuldades, inclusive abrindo franquias com lojas de rua e em um Shopping Center paulista que vendiam sorvetes e preparavam o frozen yogurt com frutas da época, numa máquina extrusora, na hora, ao gosto do cliente. Porém, não obtiveram o sucesso desejado, tendo que, em seguida, fechar esses pontos comerciais, arcando com muitos prejuízos e deixando a empresa com dívidas que perduraram pelos 2 anos seguintes.

A partir de 1996, M. (então com 21 anos) decidiu parar com a carreira de tenista e começou a trabalhar na Empresa que fabricava frozen yogurt, com uma forte resistência do mercado, visto ser algo ao qual o público brasileiro não estava acostumado. Com a participação de M., e sua iniciativa, começou a fabricação de sorvetes tradicionais (creme, chocolate, morango, etc...), o que ajudou a equilibrar a parte financeira e que gerou a primeira grande mudança na Empresa. O Sr. A. continuava se dedicando à sua empresa antiga, mas dava orientações e suporte ao filho que iniciava sua carreira profissional. Entre 1996 e 2004, M. foi se dedicando mais e mais à Empresa com o Sr. A. totalmente afastado, deixando o filho tomar as decisões relativas aos problemas e mudanças da Frooty.



Foto 1: Quiosques e lojas do Shopping Butantã (1997)
Fonte: Arquivo da Empresa

A linha de açaí teve seu lançamento neste período (1997), já contribuindo para o desenvolvimento e ampliação dos negócios. Neste período ainda era somente uma experimentação, já que açaí ainda era um produto praticamente desconhecido no estado de São Paulo. O desenvolvimento do produto veio por volta de 2000, com a divulgação das propriedades desta fruta e uma verdadeira “febre” de produtos naturais e saudáveis.



Foto 1: Logotipo da empresa
Fonte: Arquivo da Empresa

Em 2004, M. propôs uma sociedade para seu amigo F., que nessa época buscava uma alternativa para seu ramo de atividade. A partir daí a Empresa deu um salto no seu desenvolvimento. Com a injeção de investimentos, além da ajuda na divisão de tarefas e troca de idéias, a empresa sofreu grandes transformações. A partir desta fusão adquiriram a empresa SPIce, antiga concorrente de sorvetes, dobrando o faturamento com a união das empresas.

Como muitas empresas que têm seu início como Empresa Familiar, os gestores da Frooty não tinham uma noção clara dos passos a seguir para se organizar e organizar seus processos. Desde sua fundação, nunca houve um planejamento estratégico, nenhuma ferramenta organizada de gestão, nenhum estudo de mercado, estrutura de marketing ou desenvolvimento de equipe. O estilo de liderança era centralizador: inicialmente com as idéias do Sr. A., posteriormente com a “intuição” de M..

A partir desta nova parceria, a Frooty entrou no mercado internacional, exportando açaí para os Estados Unidos, e em 2005, para a Austrália. O produto teve uma aceitação instantânea e impulsionou o crescimento da empresa nesse segmento.

Sendo líder de mercado, tem como parceiros: Amazon Power (Austrália), Açaí Roots (EUA), Açaí Life (África do Sul), Açaí Frooty (Dinamarca e Holanda) e Açaí Be Well (Portugal). Israel, Inglaterra e Países Asiáticos serão os próximos mercados a serem atendidos.

Houve a necessidade da criação de um Departamento Comercial, que não existia até então, quando as vendas eram efetuadas somente por M. e seu colaborador R. Com a estrutura maior, o crescimento das vendas, uma melhor organização logística e maiores investimentos a empresa vem crescendo, em média, 50% ao ano.

Em 04 de abril de 2008, foi inaugurada a loja na Ceasa/SP e em 2009 houve a participação na FISPAL - Feira de Alimentação e Hotelaria, em São Paulo.



Foto 2: Loja na Ceasa/SP
Fonte: Arquivo da Empresa

A FROOTY EM 2009



Foto 3: Stand na FISPAL (Feira de Alimentação e Hotelaria-SP/2009)
Fonte: Arquivo da Empresa

M. reconhece que a Empresa cresceu, mas que a estrutura administrativa deve ser reavaliada. Desta maneira vem buscando mudanças, demitindo funcionários que não se enquadram no novo perfil, e contratando pessoas que possam agregar valor aos novos desafios da Empresa. Porém a dificuldades nessa área ainda são um grande *entrave* ao desenvolvimento da Frooty Brasil.

Hoje a Frooty conta com um total de 140 funcionários (diretos e indiretos). No escritório central são 35; no Box da Ceasa 10; na loja Conceito Frooty mais 10; e na fábrica de açaí mais 50. Além disto, contam com a equipe de vendedores (20) e motoristas (20) terceirizados.

Os produtos são manufaturados em duas unidades diferentes, uma unidade própria outra terceirizada, porém já se iniciou o processo de mudança para outra unidade, que irá unificar e facilitar esse processo.

Houve a contratação de uma consultoria especializada, porém os resultados ainda estão a desejar. Pode-se observar claramente a dificuldade na assimilação e implementação de mudanças.



Foto 4: Equipe na confraternização de final de ano/2009
Fonte: Arquivo da Empresa

O Problema

A direção reconhece a necessidade de investimentos na área de Recursos Humanos, porém até o momento não houve um direcionamento para a sistematização deste processo. Não há programas de desenvolvimento e treinamento de funcionários, a não ser quando há necessidade de repassar alguma instrução nova ou em caso de admissão em cargos que exigem alguma capacitação específica. A avaliação de desempenho se dá de maneira informal, levando em consideração somente aspectos técnicos e resultados alcançados. A contratação de novos funcionários é feita de maneira precária, muitas vezes somente para suprir a urgência da vaga necessária.

A maioria dos funcionários continua vinculada à cultura organizacional original: familiar, centralizada e informal, gerando muitas dificuldades para os processos e procedimentos atuais, ameaçando assim o futuro da Empresa.

M. e seu sócio F. estão cientes das dificuldades que a Empresa está enfrentando no momento e buscam alternativas para a resolução urgente dos problemas na área de administração dos recursos humanos.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

Empresas familiares, que se iniciam de maneira amadora, costumam apresentar uma série de peculiaridades, em especial na consolidação de equipes e na captação e administração de recursos humanos. Este caso descreve a situação real de uma empresa, Frooty Brasil, que retrata as dificuldades e desafios de um crescimento surpreendente e desordenado e suas conseqüências na gestão de pessoas. O relato é narrado sob o ponto de vista do empresário/sucessor, que pensa sobre a situação da empresa e vivencia a dinâmica e complexa realidade de não ter uma estrutura organizacional que dê suporte às demandas que o crescimento acelerado exige. Mostra suas reflexões sobre a importância de uma gestão que privilegie uma logística que facilite a contratação de funcionários dentro do perfil exigido e que deixe espaço para o desenvolvimento dos trabalhos, e não só a resolução de problemas diários. Este caso trata da complexidade da administração de recursos humanos em ambiente organizacional de crescimento rápido e desordenado.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Administração de Recursos Humanos. Ambiente e cultura organizacional.

ABSTRACT

Family businesses, which starts way amateur, often have a number of peculiarities, particularly in the consolidation of teams and in raising and managing human resources. This case describes the actual situation of a company, Frooty Brazil, which portrays the difficulties and challenges of phenomenal growth and disorderly and its consequences in people management. The story is told from the viewpoint of the owner / successor, thinking about the company's situation and experiences the dynamic and complex reality of not having an organizational structure that supports the demands that rapid growth requires. Shows your thoughts on the importance of a management that values logistics to facilitate the hiring of employees within the profile required and that leaves room for further work and not just solving daily problems. This case deals with the complexity of managing human resources in the organizational environment of rapid growth and disorderly.

Keywords: Family Business. Human Resources Management. Environment and Organizational Culture.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso enfatiza as principais dificuldades do gerenciamento de uma empresa familiar, justamente pela justaposição dos papéis: empresa, família e gestão. Estas dificuldades refletem-se nas políticas e procedimentos de administração de recursos humanos, interferindo diretamente no ciclo de vida das organizações.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) Reflexões sobre o ciclo de vida das organizações 2) reconhecimento da possibilidade de aplicação dos conceitos de administração de recursos humanos nas PMEs; 3) análise crítica da literatura; 4) busca de alternativas quanto à cultura organizacional vigente; 5) possibilidade de estabelecer a conexão entre teoria e prática.

FONTES DOS DADOS

Este caso relata uma situação real, iniciada em 1994, numa empresa da área de alimentação. As situações apresentadas são fieis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação, questionários e entrevistas com os funcionários e gestores. Para garantir a fidelidade das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando a sua publicação.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração de recursos humanos e gestão de empresas familiares.

Nota-se a importância da sequência dos passos:

- 1) Explicação sobre a empresa familiar e uso dos conceitos da área;

- 2) leitura individual;
- 3) discussão em pequenos grupos;
- 4) discussão em plenária;
- 5) apresentação pelo professor da temática e da situação.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1) Com base no ambiente onde a empresa está inserta, identifique os pontos impulsores e restritivos da organização no seu atual estágio, em especial da gestão de pessoas.
- 2) Que ações práticas na gestão de pessoas devem ser adotadas pela empresa?
- 3) Relacione as alternativas de ação na gestão de pessoas, podendo associá-las às ações de marketing necessárias em curto, médio e longo prazo.
- 4) Como a literatura de gestão de pessoas e comportamento organizacional contempla os problemas apresentados no caso?
- 5) Que medidas poderiam ser utilizadas para minimizar as dificuldades evidenciadas no referido estudo de caso?
- 6) Defina em que fase do ciclo de mudança a empresa se encontra atualmente e quais as melhores estratégias para minimizar esse processo.
- 7) Qual o estilo de liderança que poderia ser mais adequado na sua avaliação?

ANÁLISE DO CASO

Pode-se começar a discussão do caso, abordando as questões relativas às mudanças rápidas e contínuas no ciclo de vida das organizações e principalmente a gestão de pessoas no contexto organizacional, considerando o ambiente em que a empresa se insere, o porte e tipo de empresa, em especial o fato de o estudo de caso em questão ser uma empresa familiar.

ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Esse conceito sugere que as organizações nascem, envelhecem e eventualmente morrem. Nesta perspectiva o estilo de liderança, os sistemas administrativos e a estrutura organizacional seguem um padrão altamente previsível ao longo de cada um destes estágios (DAFT, 2003).

Um trabalho recente identifica quatro importantes estágios:

Estágio Empreendedor: Quando uma organização nasce e a prioridade está em criar um produto e sobreviver no mercado.

Estágio de Coletividade: Esta é a juventude da organização. A estrutura ainda é informal, e já se sente a necessidade de uma liderança para o estabelecimento de algumas regras de conduta. Com uma liderança clara a organização começa a desenvolver diretrizes e metas específicas. Os colaboradores se sentem envolvidos e ajudam a empresa a ter sucesso.

Estágio da Formalização: É a entrada na meia-idade. Surge a necessidade da criação de hierarquia e divisão do trabalho, estabelecimento e o uso de normas, procedimentos e sistemas de controle. A comunicação se torna a menos freqüente e mais formal.

Estágio da Elaboração: A organização nessa etapa se encontra na maturidade. É necessário o equilíbrio com relação à burocratização e ao excesso de formalidades, porém a direção se preocupa em estabelecer uma reputação que dê sustentabilidade à Empresa. Os sistemas formais podem ser simplificados e as equipes desenvolvem habilidades para resolução de problemas.

Podemos afirmar que a cultura organizacional está presente desde o início de qualquer empresa, familiar ou não. Cultura é o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhados pelos membros de

uma organização e transmitido aos novos membros como adequado. Ele representa a parte não-escrita, o sentimento da organização. (DAFT, 2003, p.293)

É a cultura que proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com as crenças e valores praticados. As idéias que passam a integrar a cultura partem do comportamento de seu fundador ou líder pioneiro que articula e implementa valores particulares como uma visão, filosofia ou estratégia empresarial.

Segundo Chiavenato (2009, p.199) “Fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional.”.

Como um barco sem vela, a falta de conhecimentos básicos sobre gestão e administração de pessoas pode levar uma organização a navegar à deriva, impedindo o processo de maturação e desenvolvimento empresarial: é preciso, portanto, efetuar mudanças.

De tempos em tempos, todas as organizações precisam fazer modificações em suas estratégias e estruturas. No passado, quando o ambiente era relativamente estável, a maior parte das organizações realizava pequenas modificações para resolver problemas pontuais ou aproveitar oportunidades. Contudo, durante a última década, as empresas no mundo inteiro se defrontam com a necessidade de realizar modificações radicais e estratégicas para acompanhar o mercado dinâmico e competitivo atual. Essa necessidade premente, somada às mudanças de estágio que naturalmente vão ocorrendo, podem se tornar um risco ao sucesso da organização. Toda mudança gera resistências e, conseqüentemente, conflitos.

Os processos de mudança que ocorrem internamente nas empresas nem sempre são aceitos com passividade e tranqüilidade pelas pessoas. A resistência manifesta-se em todo processo de mudança, podendo aparecer na forma de atrasos, instabilidades/inseguranças, boicotes, manipulações e rejeições, gerando custos, dificuldades, ineficácia e perdas em todas as áreas.

Fica, assim, bastante evidente a necessidade de uma política eficiente de gestão de pessoas, já que são elas diretamente atingidas por esses conflitos e dificuldades. Para Senge (1990, p 76):

[...] talvez pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informação do que o homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar.

Neste contexto altamente dinâmico, as políticas e gestão de pessoas devem ser definidas de acordo com as demandas organizacionais. Considerando que a empresa é de pequeno porte, deve-se evitar a sofisticação e burocratização da área. Soto (2002, p. 248) diz que “a mudança é um caminho eterno, imutável, sem retorno possível e somente aqueles que aprendem a preveni-la, a provocá-la ou a aproveitá-la poderão ser seus aliados para viver de forma criativa”.

Deve-se reconhecer os paradoxos e contradições organizacionais, entendendo que a empresa não funciona como máquina, de forma linear e previsível, mas com elementos que se influenciam mutuamente (MORGAN, 1996).

Como premissa básica, deve-se considerar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, incluindo a existência de um acordo implícito que permeia as relações entre empresa e funcionários (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A comunicação eficaz a respeito das razões das mudanças e suas reais necessidades são fundamentais e indispensáveis para que as pessoas envolvidas estejam bem informadas, e assim possam contribuir significativamente no processo, uma vez que são elas que executam as operações, que tomam decisões e interagem entre si e com a organização, fortalecendo a cultura organizacional.

Para Fonseca (2002, p.12): “A informação oportuna e relevante permite reduzir a incerteza inerente às mudanças”. Portanto para que as pessoas diminuam as resistências e aceitem as mudanças é preciso que conheçam exatamente as razões, a fim de que não se sintam ameaçadas e prejudicadas pela mudança.

A partir daí, ganha força a necessidade de discutir a elaboração das políticas e práticas da gestão de pessoas, sempre na justa medida das demandas e recursos organizacionais. De nada adianta estabelecê-las sem que a cultura organizacional tenha sido transformada e incorporada pelos proprietários, e a empresa possa implementá-las e mantê-las.

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

De todos os campos da administração, a gestão de recursos humanos (ainda que haja diferenças em relação aos seus diversos aspectos) é geralmente considerada como a mais sensível ao contexto local. O ajuste das práticas de GRH ao contexto local é explicado como uma escolha de Hamlet: *ajustar-se ou não se ajustar, eis a questão*. (TANURE et al., 2007). Harmonizar o que é global com o que é local é o grande paradoxo do mundo contemporâneo.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, nessa perspectiva, deve-se considerar os três pilares da cultura brasileira na sua interação com as organizações, segundo o livro *Gestão à Brasileira: o poder, as relações e a flexibilidade*. (PORTER, 2000, p. 17 apud TURANE et al., 2007, p. 7).

O poder relaciona-se com a forma de as pessoas verem a desigualdade na distribuição do poder e do status, e com a aceitação ou não desse modelo como forma de organização social.

As relações são caracterizadas por duas faces: a natureza das ligações que os indivíduos estabelecem entre si numa sociedade, e a forma de expressão de sentimentos e emoções. Vale destacar que um dos reflexos da interação entre a configuração das relações de poder e a importância das relações pessoais pode ser observado na forma de tratar os conflitos.

O conflito é um desacordo entre duas ou mais partes (pessoas, grupos, departamentos, organizações, países, etc...) que percebem que têm preocupações incompatíveis (HUNSAKER; ALESSANDRA, 2009). Eles existem sempre que um lado percebe uma ação de maneira diferente do outro, não havendo concordância suficiente para que o objetivo final seja alcançado.

A necessidade do exercício da flexibilidade é uma característica marcante de nossa cultura. Ela é representada pela capacidade de adaptação e criatividade dos indivíduos. Tempos, portanto, que a flexibilidade possibilita conviver com os opostos em um ambiente hierarquizado e competitivo.

Em face disso, sugere-se que seja discutido com o grupo a importância de ações de treinamento e desenvolvimento, considerando a necessidade da empresa de ter uma equipe comprometida e ciente do novo perfil organizacional.

Pode-se pensar, nessa etapa, numa das questões fundamentais da gestão de pessoas: a importância da análise e descrição dos cargos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000), gestão de desempenho (LUCENA, 1995) e reconhecimento dos funcionários. (ROBBINS, 2002).

O que se deve mostrar é que a necessidade de melhorar a performance é uma força externa que hoje atua na mudança ou na ressignificação dos valores que sustentam ou sustentaram por muito tempo as culturas organizacionais.

LIDERANÇA

Não se pode falar em capital humano sem que se inclua a gestão e o desenvolvimento de lideranças. Essa é uma questão importante a ser abordada já que a liderança centralizadora exerce impactos no comportamento dos liderados, limitando sua autonomia e responsabilidade. A liderança tem papel crucial no comportamento do grupo, visto que o líder oferece a direção para o alcance dos objetivos (ROBBINS, 2002).

A Nova Arte do Gerenciamento de pessoas, segundo Hunsaker; Alessandra (2009. 81 p.):

Os líderes bem sucedidos do atual mundo em constante mudança são distinguidos não tanto por suas habilidades técnicas, mas, sim, pela capacidade de aprender e se adaptar às exigências variáveis da carreira. O sucesso contínuo exige a capacidade de explorar novas oportunidades e de aprender com sucessos e fracassos do passado.

Porém, quando se discute a questão da liderança, é importante destacar as variáveis situacionais, tais como se defendem nas teorias contingenciais. Pode-se subsidiar a discussão, abordando a teoria da liderança situacional, destacando que não existe um único modo de influenciar pessoas e que o estilo do líder depende da maturidade dos liderados (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Deve-se concluir a discussão do caso sugerindo novos modelos de liderança (BLANCHARD, 2007), e também tratar da temática de participação e reconhecimento dos funcionários (ROBBINS, 2002).

ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Albuquerque, 2002, neste sentido, deve priorizar a definição de estratégias de gestão de pessoas, antes de mobilizar os recursos organizacionais para outras áreas, sem perder o foco na visão sistêmica da organização.

Como estratégias de gestão de pessoas, Albuquerque, 2002 deve priorizar:

- 1) Contratação de um funcionário especializado e específico para cuidar das questões relativas à administração dos recursos humanos.
- 2) Definição de atribuições, objetivos e metas dos funcionários.
- 3) Investimento em treinamento e desenvolvimento, até mesmo para os gestores.
- 4) Programa de incentivo para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A informalidade nas relações interpessoais pode contribuir para um bom ambiente de trabalho, entretanto em excesso podem levar à falta de clareza na definição de objetivos, metas e processos organizacionais.

Desse modo, há necessidade de a empresa começar a padronização dos processos organizacionais – incluindo a produção – e definir políticas e práticas de gestão de pessoas.

SELEÇÃO DE PESSOAL DEFICITÁRIA

Como a seleção de pessoal, há, quase sempre de urgência, a necessidade da organização de um banco de dados para que haja uma reserva de currículos para o caso de necessidades imprevisíveis. Nesse aspecto o recrutamento e seleção

devem ser aperfeiçoados, em termos dos critérios e técnicas utilizadas, inclusive com uma pessoa preparada para exercer essa função.

Avaliação dos fatores motivacionais que levam, ou não, a resistência às mudanças.

Não foram identificadas ações sistemáticas de avaliação dos fatores que contribuem ou minimizam a motivação dos funcionários, o que pode agravar a resistência que parece haver quanto à implementação das mudanças organizacionais.

Sugere-se que sejam questionados os motivos que levam as pessoas a resistirem, de acordo com a sugestão de diversos autores, conforme tabela abaixo:

Fatores Motivadores de Resistências segundo autores:	CARACTERÍSTICAS
Toole (<i>apud</i> BOYETT, 1999, p.65)	33 hipóteses para explicar por que as pessoas resistem às mudanças: homeostase, <i>stare decisis</i> , inércia, satisfação, falta de amadurecimento, medo, interesse pessoal, falta de autoconfiança, choque do futuro, ceticismo, rebeldia, genialidade individual versus mediocridade do grupo, ego, pensamento de curto prazo, miopia, sonambulismo, cegueira temporária, fantasia coletiva, condicionamento chauvista, falácia da exceção, ideologia, institucionalismo, “a natureza evolui aos saltos”, retidão dos poderosos, “Na mudança, não existe maioria”, determinismo, crença na ciência, hábito, despotismo do hábito, insensatez humana.
Kotter e Schlesinger (<i>apud</i> HAMPTON, 1992, p. 570)	Estudaram inúmeras mudanças empresariais e encontraram quatro causas comuns de resistência: egoísmo provinciano, má compreensão e falta de

	confiança, avaliações diferentes, baixa tolerância à mudança.
Motta (apud MOURA, 2002, p. 40)	Aponta alguns fatores que podem levar a resistência à mudança: receio do futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao status funcional, acomodação aos seus direitos e conveniências, receio do passado.
Robbins (2002, p. 533)	Identificou as principais fontes para a resistência organizacional: inércia estrutural, foco limitado da mudança, inércia do grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas, ameaça das alocações de recursos estabelecidos.

Quadro 1: Fatores Motivadores de Resistências segundo autores
Fonte: Sales; Silva, 2009.

Esses aspectos mencionados demonstram a importância de uma visão ampliada da área de desenvolvimento de pessoas, e acima de tudo reavaliar os processos de mudança implementados pela empresa, já que muitos deles fracassaram e a empresa desconhece os motivos.

Naturalmente, não existe uma única solução para tratar questões tão complexas como as relacionadas ao desenvolvimento da gestão de pessoas; entretanto podemos ressaltar que não são necessárias ações muito rígidas e burocratizadas, nem sistemas altamente sofisticados de gestão, se o porte da empresa não os justifica; mas é necessária a profissionalização da empresa através de políticas consistentes e inovadoras de gestão de pessoas, com nova forma de organização do trabalho produtivo.

REFERÊNCIAS

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOYETT, Joseph H; BOYETT Jimmie T. **O guia dos gurus**: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVEVATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

DAFT, Richard L. **Organizações**: Teorias e Projetos. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

FONSECA, Ana Maria Eiroa da. O discurso das mudanças e a comunicação organizacional: sociedade brasileira de estudos interdisciplinares da comunicação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 25., 2002. **Anais...** Salvador, 2002.

GERSICK, K. E. ...[et al]. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. São Paulo: Makron Books, 1992.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HUNSAKER, Phil, ALESSANDRA, Tony. **A nova arte de gerenciamento de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1986.

Moura, Gizela Garcia. **Comportamentos de resistências à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000**. 2002.160f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALES, Jefferson David Araújo; SILVA, Patrícia Katiana da. **Os Fatores de Resistência a mudanças Organizacionais e suas possíveis resultantes positivas**: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do Município de Cruz das Almas – BA. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/34.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2009.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: Arte, teoria e prática da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Thomson, 2002.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vlademir. **A Gestão de pessoas no Brasil**: Virtudes e pecados capitais (estudo de caso). Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LEITURAS RECOMENDADAS

Albuquerque, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching**: o exercício da Liderança. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.