

4

Estudo de caso – Empresa “A”

4.1.

Sobre a Empresa “A” e seu crescimento

A organização pesquisada não será identificada, portanto a chamaremos de “Empresa A”. Todas as informações apresentadas neste presente trabalho foram coletadas através de pesquisa documental, através de documentos públicos e internos da empresa. Cabe também ressaltar que foi devidamente autorizada a realização desta pesquisa através da Diretoria de Recursos Humanos da referida empresa.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa multinacional de capital aberto, atuante na área industrial da saúde, com cerca de 160 anos de história. Hoje a empresa “A” possui presença em mais de 100 países e é mundialmente reconhecida como líder em seu segmento. Sua consolidação se deu através da fusão de duas grandes empresas concorrentes em seu segmento em 1972, na Europa. Hoje, seus princípios, valores e competências organizacionais são baseados na história destas duas empresas.

No Brasil há mais de 25 anos, a empresa A possui uma estratégia de crescimento através do modelo orgânico e inorgânico, aumentando sua estrutura interna e adquirindo unidades em modelo de parcerias.

Hoje a empresa conta com quase 4.000 colaboradores, atuantes em 26 unidades de negócio em diversos Estados no Brasil. Dentre estas unidades, 17 delas são empresas em que há a participação societária de até 70%.

Esta estratégia de crescimento através de parcerias com unidades de produção e distribuição em diversas regiões no mundo tem como objetivo ampliar o *networking*, o *marketshare* e conseqüentemente sua atuação mundial. No Brasil, este processo de crescimento através de parcerias iniciou-se em 2009, quando as primeiras aquisições foram formalizadas.

O Brasil hoje representa grande destaque na empresa mundialmente, posicionando-se em terceiro lugar como região de maior crescimento, com percentual de 17% no ano de 2014.

4.2. Mudanças na estrutura

No Brasil, a empresa conta com uma estrutura recém organizada para atender este crescimento. Ao longo da pesquisa, foi anunciada a mudança da Presidência Brasil, que em setembro de 2015, foi assumida pelo antigo Diretor de Negócios (Entrevistado D2). Cabe ressaltar que dentre os 12 Diretores, 6 foram admitidos recentemente, oriundos de outras empresas no mercado.

As 12 Diretorias são compostas pela Presidência (Diretoria Geral) e pelas áreas Financeira, Recursos Humanos, Operações, Comercial, Marketing, Jurídica, Desenvolvimento de Novos Negócios, Fusões e Aquisições (M&A), Tecnologia da Informação (T.I.), Negócios (Unidades Adquiridas) e Projetos de Engenharia. Deste corpo executivo, 6 são colaboradores novos, com um pouco mais de um ano e alguns chegaram há poucos meses na empresa. Isto representa um dado muito relevante, pois mais de 50% do corpo executivo é recém-chegado na empresa.

A empresa possui apenas 4 níveis de liderança, sendo a primeira linha de Diretores, a segunda composta por Gerentes, a terceira por Supervisores e por último, os líderes que atuam mais à frente de funções industriais como produção e manutenção.

Muitos gestores sofreram substituições nos últimos 2 anos, tendo em vista estas mudanças estruturais. O volume de seleção de novos talentos e admissões na empresa corresponde a uma média de 30 vagas por mês, contabilizando cerca de 400 novos colaboradores no ano de 2014, antecidos por 370 em 2013. Dentre as novas admissões, apenas 10% são compostas de aumento de quadro (Fonte: Indicadores de RH da empresa “A” em 2014).

4.3. Princípios e valores da empresa “a”

Tais Valores e Princípios estão profundamente enraizados em sua história, pois eles formam a base do sucesso e sustentam o crescimento da Empresa A.

4.3.1. Princípios da empresa A

Princípios são referências criadas pelos fundadores da empresa que servem como um guia das ações dos colaboradores e que devem ser respeitados. Abaixo, seguem os 3 princípios retirados das diretrizes estratégicas da empresa “A”, com suas respectivas definições.

1. O respeito às leis e a aplicação de padrões elevados

O respeito às leis e aos regulamentos públicos é obrigação de todos. Especificamente no que se refere ao direito da concorrência, aos direitos da propriedade intelectual (patente, marca registrada, método, know-how etc.) e às leis trabalhistas.

Na mesma linha de raciocínio, o respeito pelos padrões internos e externos de qualidade e de segurança dos produtos é um princípio fundamental, se considerarmos o papel da empresa na saúde das pessoas.

A lei de proteção ambiental e os padrões que possuímos internamente nesta área, devem ser observados em todas as nossas atividades.

Como uma empresa de capital aberto, nós obviamente devemos cumprir a legislação financeira (lei das sociedades de capital aberto, violações quanto ao uso de informações privilegiadas, etc.). Além disso, decidimos nos comprometer voluntariamente com o Pacto Global das Nações Unidas. Devemos, portanto, nos manter cuidadosos e respeitar esses compromissos.

2. Relações humanas como base em nossos princípios

O respeito aos nossos princípios nas relações humanas é o elemento chave para alcançar os nossos objetivos.

As condições de saúde, de segurança e de trabalho dos colaboradores vão além do cumprimento às leis trabalhistas. Essas preocupações estão entre as prioridades mais elevadas de nossa gestão e contribuem para fazer da “A” o local ideal para se trabalhar.

Os princípios de avaliação individual demonstram o nosso senso de justiça e o respeito às diferenças, trazendo à tona o reconhecimento de valores e da realização profissional.

Nos preocupamos com o desenvolvimento e o aprimoramento de competências por meio de treinamentos, de gestão de carreira e de mobilidade profissional.

A prática do diálogo social deve ser o principal meio para conciliar os pontos de vista e as expectativas de cada colaborador.

3. O uso dos nossos recursos com responsabilidade e discernimento

Responsabilidade, cuidado e desenvolvimento sustentável devem guiar o uso dos recursos da empresa. As matérias primas, os recursos naturais e os recursos financeiros devem produzir resultados diretamente relacionados ao sucesso de nossa missão, que continua sendo o nosso maior objetivo.

4.3.2. Valores da empresa A

Os valores da “A” guiam as atitudes e os comportamentos em nosso cotidiano.

O alto nível de comprometimento demonstrado pelos executivos e pela diretoria é a expressão maior da responsabilidade e da contribuição destes profissionais para o desenvolvimento da empresa.

O objetivo de nossos valores é promover a governança corporativa, a ética empresarial e uma cultura de responsabilidade.

1. Nosso **espírito empreendedor**, que se reflete no incentivo à iniciativa e à autonomia, é uma das características desde a nossa fundação.

2. **Respeito e confiança** estão no centro de nossas relações humanas e promovem o comprometimento.

3. A **inovação** diz respeito a todos os aspectos da empresa: tecnologia, manufatura, vendas e serviços. Inovação para promover o acesso à saúde visual para o maior número de pessoas possível, é a razão pela qual a empresa se desenvolve.

4. O **trabalho em equipe** aumenta a performance da empresa e nos permite manter uma dinâmica de evolução permanente.

5. Nossa **diversidade** e o valor que damos às diferenças são os pontos fortes que enriquecem a nossa experiência humana. Eles acompanham a nossa expansão geográfica e a nossa adaptação à cultura local.

4.4. Diretrizes de RH

4.4.1. Estrutura de RH

A empresa “A” possui uma estrutura de Recursos Humanos ainda limitada, como todas as demais Diretorias corporativas que ainda não possuem abrangência em todas as unidades no Brasil. Hoje a equipe de RH possui atendimento direto a apenas 8, das 26 unidades de negócio no Brasil. No total, são cerca de 1.000 empregados nestas 7 unidades de produção e o escritório matriz no Rio de Janeiro.

Nas 17 unidades recém adquiridas, há uma equipe de consultoras internas de RH que atuam mais como orientadoras das decisões dos sócios, referentes aos assuntos de pessoal. Algumas unidades já possuíam equipes de RH antes da fusão. Estas consultoras se reportam de forma matricial à Diretora de RH Brasil, facilitando a comunicação e integração de projetos em nível nacional.

Por último, a unidade industrial no norte do Brasil possui uma equipe de RH própria, que possui reporte direto aos executivos globais, com pouca influência ainda da Diretoria corporativa existente no Brasil e América Latina. Esta unidade é extremamente relevante, pois foi a primeira unidade a ser instalada no Brasil em 1989 e é detentora do processo inicial da cadeia produtiva da empresa “A”, como uma espécie de *commodity*.

4.4.2. Processos de RH

A empresa possui uma política de RH baseada nos princípios e valores da empresa, cultivando as relações humanas, o espírito em equipe, o respeito às leis e à diversidade.

Os colaboradores participam de avaliações de desempenho individuais e departamentais a cada ano, recebendo remuneração variável de acordo com os resultados atingidos.

Há oportunidades internas de crescimento, através de recrutamento interno e alguns cargos (como consultor de vendas e operadores de produção), possuem um plano de carreira baseado em treinamentos constantes, avaliações formais e tempo de casa que garantem a evolução dos colaboradores na empresa.

Durante cinco anos seguidos entre 2009 e 2013, a empresa foi premiada entre uma das 100 empresas melhores para se trabalhar, segundo o instituto *Great Place to Work* – GPTW. Em 2013, a empresa permaneceu entre as 30 melhores para se trabalhar no Rio de Janeiro. Isto representa que os processos de RH buscaram sempre a excelência e contribuíram para a satisfação de seus empregados destacados por esta pesquisa.

A partir de 2014, com a mudança de Diretoria, o RH optou por não participar da pesquisa do GPTW, devido às mudanças organizacionais realizadas e intenção em unificar a cultura e processos organizacionais em todas as unidades no Brasil.

Em 2014 foi lançada a universidade corporativa e a plataforma de e-learning, garantindo a informação e comunicação uniforme em todas as unidades da empresa no país. Neste mesmo ano iniciaram-se as primeiras ações em conjunto com as demais equipes de RH, como o treinamento de seleção de talentos e o treinamento sobre avaliação de desempenho. Esta última, passou a ser aplicada em todas as unidades apenas em 2014, através desta campanha de divulgação das competências organizacionais e a importância de um processo de avaliação e definição de metas anuais.

Dentre alguns dos problemas que destacamos, hoje as 26 unidades não possuem políticas únicas, principalmente referentes aos benefícios oferecidos, avaliação de desempenho e remuneração variável. A primeira política a ser implantada em todas as unidades foi a de recrutamento e seleção, incluindo as regras de mobilidade interna, gerando grandes expectativas aos colaboradores das unidades que possuem benefícios e condições inferiores às demais.

4.5. Programa “SOMOS A”

Tendo em vista o cenário de mudanças da organização, destacam-se alguns pontos de atenção para a Empresa A:

- Oportunidade de **Crescimento** (partners, produtos e negócios);
- Concorrência crescente e surgimento de novas tecnologias;
- Necessidade de infra-estrutura (pessoas, sistemas e processos);
- Urgência de mais **eficiência** (novas competências, uma nova forma de trabalho);
- Integrar/desenvolver o time de **liderança** (novos integrantes, alinhamento, comunicação, uma mesma mensagem necessária);
- Alto risco em termos de **compliance**, na região reforçado por escândalos recentes em outras empresas;
- Preocupação no que diz respeito à **imagem e reputação da Empresa A**;
- Mudanças impactando **o engajamento e comprometimento das pessoas**.

Na América Latina, o desafio se torna unir cerca de seis mil pessoas, conciliando diferentes pontos de vista com uma missão bem clara, tornando o propósito da missão da empresa inspiradora para cada um dos colaboradores, conforme discurso do CEO Global da Empresa A:

“Ao número cada vez maior de colaboradores e parceiros que estão juntando-se à nossa empresa, é importante que todos adotem, em suas atividades, um comportamento que respeite os Princípios e Valores Organizacionais para que então possuam um senso de identidade com a cultura da A”

(Fonte: Depoimento em material interno na intranet, 2014)

Visando um alinhamento cultural na empresa em todo o mundo, o time global lançou um programa mundial com o objetivo de reforçar os valores e princípios da empresa em todas as unidades, incluindo as recém adquiridas.

O Programa “Somos A” possui objetivos claros:

- Aperfeiçoar o Modelo de Negócio;
- Disseminar os Princípios e Valores através dos líderes, tornando-os presentes no dia-a-dia;
- Garantir que nossos resultados sejam entregues fundamentados na Ética e Compliance;
- Reforçar o senso de pertencimento e o zelo pela imagem e reputação da Empresa A.

Para atingir tais objetivos, ações estão sendo realizadas ao longo dos anos de 2014 e 2015 a partir de 2 eixos principais:

1. Modelo de Negócio

Propósito: Aprofundar a reflexão sobre a forma estrutural do modelo de governança corporativa, envolvendo a forma de interação com os parceiros e a busca de maiores sinergias, eficiência e eficácia para atender ao mercado.

Ações:

- Outubro de 2014: Assessment ao modelo de negócio realizado com os executivos (antigos e recém-chegados);
- Março de 2015: Seminário Gerencial;
- Setembro de 2015: Treinamento do Conselho de Administração (profissionalização dos sócios e alinhamento para tomada de decisões).

2. Cultura de Princípios e Valores

Propósito: Promover bases para o alinhamento cultural neste momento de crescimento, mantendo o DNA e história da Empresa A. Como líderes do mercado, reforçaremos uma postura de referência, principalmente no que se trata de ética e compliance. Nestes assuntos todos somos importantes e temos um papel na comunicação envolvente a todos os públicos.

Ações:

- Desde Outubro de 2014: Encontros presenciais com o Comitê Executivo;
- Dezembro de 2014 a Março de 2015: Treinamento dos líderes multiplicadores do programa, formando embaixadores;
- Maio de 2015 a Maio de 2016: Treinamento para todos os colaboradores nas unidades Brasil e América Latina.

O programa “Somos A” tem como objetivo alinhar os valores dos colaboradores com os da empresa, reforçando o orgulho em fazer parte de um grupo com uma missão voltada a oferecer saúde às pessoas no mundo. Todas estas ações tem um único objetivo: UM SÓ GRUPO, UMA MESMA DIREÇÃO.

A partir deste presente estudo, iremos analisar a eficácia destas ações em prol deste objetivo tão importante, para uma organização em processo de transição.