



---

## **MEU DEUS, “ONDE EU FUI AMARRAR A MINHA ÉGUA?” – A IMPLANTAÇÃO DE UM SETOR DE RH NUMA EMPRESA TRADICIONAL E FAMILIAR**

**Área de concentração:** Gestão de Empresas familiares.

**Flávia Aparecida de Carvalho.** MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac Minas – Unidade Sul de Minas – São Lourenço. Graduada em Administração pela Faculdade de São Lourenço. Atualmente exerce o cargo de Coordenadora de Recursos Humanos. flaviacarvalhoadm81@gmail.com

**Patrícia Andrade Diniz.** Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas. Bacharel em Administração de Empresas. Mestrado Profissional em Administração, com ênfase em Organizações, Gestão e Mudanças. Atualmente presta Consultoria Consultiva no Senac em Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). patriciadiniz2100@gmail.com

---

### **Favas contadas**

14 de agosto de 2014, uma linda manhã de sol. Alice acorda pontualmente às 6 horas, eufórica para o seu primeiro dia de trabalho. Como seria sua experiência ao iniciar na Coordenação de Recursos Humanos em uma empresa tradicional com um quadro abrangendo quase 200 funcionários? Alice, graduada em Administração, estava provida de autoconfiança, pois acabara de sair de uma experiência de um ano e meio de estágio numa fantástica multinacional, incrivelmente na mesma área do seu novo trabalho: RH.

*- Bom, a coisa é bem simples: é só fazer valer os processos condizentes com cada subsistema de RH e pronto, tudo estará funcionando como em um passe de mágica.*

Alice, a pequena Alice, com seus 1,57 m de altura; miúda, cabelos lisos e bochechas rosadas; autoconfiante, apaixonada por desafios, alegre e comunicativa, chega impecavelmente às 8h da manhã na Recepção da empresa – uma enorme fábrica de calçados, cujo nome a identifica por Divino Pé. Fundada em 1915, foi uma pequena e simples fábrica até o início da década de 80, quando nessa época um empreendedor com uma visão corajosa – atual

proprietário, Sr. Enrico Telles – a comprou e por diante prosperou o negócio. Suas instalações, assim como seu quadro de pessoal e *Market Share* (grau de participação de uma empresa no mercado em termos das vendas de um determinado produto; fração do mercado controlada por ela) foram ampliados. Atualmente, com mais de 100 anos de mercado, dispõe dos seguintes segmentos: calçados, bolsas, cintos e roupas de couro em geral.

Alice, então, é recebida por um dos filhos do Sr. Enrico – o Carlos Alberto – o mais velho de cinco de seus filhos, estatura mediana, cara fechada, graduado em Jornalismo (profissão nunca exercida por ele). Diziam as pessoas que ele era emotivo e reativo, rude com os funcionários, e que detinha apenas um pequeno conhecimento operacional do negócio. Carlos a encaminha para uma sala e apresenta seu novo colega de trabalho – o João Luiz – deixando-a aos seus cuidados. João estava na empresa há 18 anos, era um funcionário polivalente; alto, forte, comunicativo e persuasivo, era responsável pela área Contábil e Fiscal interna, além do Departamento de Pessoal.

Os dois começaram uma interessante conversa.

Alice teve a notícia de que inexistia o setor de Recursos Humanos na empresa, assim como também toda e qualquer ferramenta para iniciar o seu trabalho. A portentosa empresa Divino Pé não havia se preparado para a sua chegada. Para seu espanto, o ambiente onde ela deveria alocar não dispunha de mesa, cadeira, computador, telefone, impressora; mais que isso, não havia *dossiês* de funcionários e nem qualquer documento referente às pessoas que ali trabalhavam; apenas os contratos de trabalho, que ficavam arquivados em uma Contabilidade Externa.

Ouvindo e observando atentamente aquela mirabolante conversa, Alice percebe que a Administração e a Diretoria eram desprovidas de conhecimento sobre quaisquer dos Subsistemas de RH (ANEXO 1 – QUADRO 1) e seus respectivos processos. Ela havia sido contratada por intermédio e por conta de uma Consultoria que acabara de acontecer. Tratava-se de uma cultura organizacional familiar, autocrática, sem gestão de pessoas, sem processo sucessório, haja vista que Sr. Enrico Telles – um senhor franzino e pálido, dotado de um grande perfil empreendedor – havia deixado a empresa única e exclusivamente nas mãos de três de seus cinco filhos. O resultado dessa Gestão não poderia trazer nada mais do que muitos conflitos familiares, assim como decisões mal embasadas, sem nenhum olhar estratégico, pois o desalinhamento entre os sócios era deplorável. O caos estava instaurado.

Alice entra na toailete, joga uma água no rosto, se olha no espelho e pergunta:

- *Meu Deus, 'onde eu fui amarrar a minha égua'?*

## **“Casa de ferreiro, espeto de pau.”**

A empresa Divino Pé fica situada na cidade de São Lourenço – Sul de Minas Gerais – uma das mais conhecidas Estâncias Hidrominerais do Brasil, localizado na Serra da Mantiqueira, a aproximadamente 950 metros de altitude. Município de clima ameno, com uma temperatura média de 18°C, tendo o Turismo e o Comércio como suas principais atividades econômicas.

Durante o primeiro mês na empresa, o foco de Alice foi em providenciar as mínimas condições físicas para que conseguisse iniciar seu trabalho. Organizou-se em uma sala com mesa, cadeira, computador, impressora, telefone, assim como criou uma pequena rotina de suas atividades, por onde acreditava ser o início da implantação de um setor de RH estruturado e com uma gestão mais estratégica de pessoas. Em seguida, começou um mapeamento da cultura organizacional, dos funcionários e de todas as atividades de cada setor. No decorrer dos dias de mapeamento, Alice se deparou com vários funcionários polivalentes que não tinham clareza de suas funções, e estes transitavam a todo o tempo entre atividades insalubres e perigosas e funções de Atendimento a Clientes, Vendas e Administrativo.

*- Oh, céus! A coisa parece muito séria.*

Em se tratando de gestão de pessoas, nada parecia funcionar; não existia a presença de canais de comunicação, integração de novos colaboradores, treinamentos, avaliações de desempenho, acompanhamento de contratos de experiência, indicadores em geral, descrições de cargos etc.

Partindo do pressuposto de que o mínimo relacionado às questões legais estava de acordo com a legislação vigente, Alice retoma o fôlego e segue em frente verificando os dados da folha de pagamento. Seria de se espantar? Dos funcionários, 99% não tinham os valores reais registrados em carteira, diminuindo, assim, o pagamento dos encargos trabalhistas, além de CBOs incorretos e muitos, mas muitos cargos diferentes. Porém, atividades e funções semelhantes.

O fato era que pela ausência de Plano de Cargos e Salários, a proposta salarial inicial era feita de acordo com a “cara do candidato” e mediante o princípio da isonomia salarial, onde todos os empregados que estivessem nas mesmas condições de serviço deveriam receber o mesmo salário; criavam-se inúmeros cargos para “disfarçar”, caso houvesse questionamentos legais.

Mais adiante, Alice percebe que pontos básicos de segurança do trabalho e meio ambiente não faziam nenhum sentido àquela empresa; apenas alguns documentos eram criados de forma incorreta para também “disfarçar” possíveis fiscalizações. O verdadeiro valor na segurança do trabalhador, como aquele que aprendera no estágio na multinacional, inexistira escancaradamente.

*- A segurança do trabalho é um valor para nós. Trabalhamos para ter um índice 0 de acidentes, assim como para minimizar as doenças ocasionadas pelo trabalho. – Dizia o CEO da multinacional, onde estagiou.*

Onde estava aquele conceito? Onde estavam a consciência e a preocupação? Funcionários sem EPIs, com longas jornadas, às vezes chegando a trabalhar por 14 horas ininterruptas, ficavam sem se alimentar, não tinham água potável, não tinham local para descansar ou lanchar. O *turnover* e o absenteísmo eram exageradamente altos; mesmo sem a existência de indicadores, o problema era evidente.

Durante a convivência, Alice buscou criar uma proximidade e uma relação de confiança com os sócios, para, então, entender o perfil de cada um. Galeano, filho do meio, tinha formação escolar de nível médio; pequeno, magro e dono de uma pele clara e sedosa, dotado de uma pasmosa inteligência lógico matemática, um tanto quanto frio e calculista, pouco olhar humano, o único que detinha conhecimento do negócio do pai, responsável pelo Setor Financeiro e por grandes decisões. Era o cérebro da empresa Divino Pé, o que o transformou em um centralizador de “carteirinha”. Nada podia acontecer sem o seu aval. Rivero, o filho mais novo, graduado em Enfermagem; alto, franzino e um olhar sedutor, pouca bagagem de empresa; além da falta de conhecimento do negócio, faltava maturidade emocional.

**“Escreveu, não leu, o pau comeu.”**

A falta de alinhamento das expectativas, de clareza nas tarefas e principalmente a falta de metas e a ineficácia da comunicação eram as principais dificuldades da empresa. Isso gerava grandes conflitos entre os sócios, disseminando pelas lideranças e, conseqüentemente, a todos os funcionários.

O maior ponto de risco era os próprios sócios, pois uma administração conflituosa e amadora refletia na falta de padronização de processos, liderança desalinhada com as estratégias

de uma gestão de pessoas eficaz, falta de metas e prazos, falta de um plano de negócios, planejamento estratégico e/ou análise mercadológica e, principalmente, forte presença cultural da empresa interna e externamente.

Mas como a magnífica Divino Pé conseguiu ir tão longe com uma administração um tanto quanto amadora?

Eis as respostas: Com a Revolução Industrial veio a transformação da realidade das pequenas fábricas artesanais de produtos em grandes indústrias de fabricação em massa. Com ela vieram as máquinas e com as máquinas a necessidade de mão de obra, de trabalhadores capazes de operá-las. Aos poucos, esses operários foram se transformando em máquinas, considerados apenas uma extensão da engrenagem que operavam. Não havia fiscalizações, nem conceitos de qualidade de vida no trabalho, segurança do trabalhador e preocupação com o meio ambiente, muito menos um olhar humano aos trabalhadores, pois estes eram considerados vazios e sem sentimentos. O outro ponto era o perfil dos funcionários: todos com baixo nível de escolaridade. O índice de analfabetismo era considerável, pessoas simples, vindas de zonas rurais, e isso as fazia pouco questionadoras e muito dependentes da empresa. Era outro cenário. Com o passar dos anos e com as grandes revoluções sofridas no pensamento organizacional, o ser operário encontrou o seu real valor: passou a ser considerado capital humano e a peça mais importante para o sucesso de qualquer empreendimento, chamado agora de colaborador, ou de uma maneira mais assertiva, de parceiro. E essa era a realidade encontrada por Alice.

Como transformaria essa antiga gestão em uma gestão inovadora, voltada para a valorização e o comprometimento das pessoas?

### **“A necessidade é a mãe das invenções.”**

No primeiro semestre de trabalho, Alice deu andamento ao planejamento estratégico da empresa. Junto à Diretoria, em meio à tamanha confusão, tendo que se revezar entre atividades operacionais e estratégicas, e a custo de uma carga horária estendida e trabalho nos finais de semana e até mesmo no decorrer de muitas de suas madrugadas, Alice deu andamento nas seguintes ações, exatamente na ordem disposta:

1. Criação do propósito da empresa / Senso de Missão, Visão e Valores;
2. Criação do organograma geral da empresa;
3. Desenvolvimento de objetivos e metas entre sócios;

4. Estruturação dos subsistemas de RH, padronizando os processos básicos;
5. Contratação de assessoria jurídica e ajuste das questões legais;
6. Alinhamento da liderança com as estratégias da empresa;
7. Criação de setor de *marketing* estratégico;
8. Alavancagem de Pontos Fortes;
9. Fortalecimento de uma nova cultura voltada para uma gestão estratégica de pessoas, com foco em resultados e inovação.

Lidar com as crenças e valores era sem dúvida o maior desafio, pois mesmo mediante o tamanho do planejamento estratégico, a pequena Alice volta e meia se via desmotivada e perdida frente aos resquícios de uma antiga cultura forte e autocrática, que vinha ocasionando um tremendo choque de gestão.

Os funcionários mais antigos eram muito resistentes às mudanças e desacreditados de futuras melhorias. E isso só agravava, pois Alice havia mudado o perfil de contratação; estavam sendo contratadas pessoas mais jovens, mais qualificadas, mais questionadoras, pois propositalmente Alice queria aumentar a diversidade no quadro de pessoal. E isso gerava cada vez mais conflitos: novos contra antigos; antigos contra novos.

Seria uma etapa desafiadora, pois esta era a hora de encarar a tão complexa cultura organizacional.

O conceito de cultura organizacional remete para o conjunto de normas, padrões e condições que definem a forma de atuação de uma organização ou empresa, e discutir gestão estratégica de pessoas seria discutir práticas de gestão de pessoas com foco no negócio e nos resultados da Divino Pé, ou seja, era garantir um estreito alinhamento das ações e programas da área com as estratégias e objetivos globais da empresa. Será que a empresa conseguiria esse alinhamento? Muitas vezes, Alice achava que não, pois a gestão de pessoas ia numa direção, e a empresa, por suas estratégias e forte cultura, buscava outro destino.

Para obter esse alinhamento, a área de pessoas não poderia ficar sob a responsabilidade de uma única unidade administrativa da empresa, ou seja, do RH; todos precisariam assumir a responsabilidade de gerenciar, ou melhor, liderar pessoas. Compete a todos os gestores da empresa, desde a alta administração até a baixa gerência, assumir o papel de gestão de pessoas. Para que isso ocorresse, Alice focou em descentralizar as práticas de gestão de pessoas, por meio de um processo intenso de capacitação e sensibilização dos gestores, passando a atuar muito mais como uma Consultoria Interna. E para que a empresa passasse a adotar uma gestão

estratégica de pessoas, tornava-se necessário migrar do controle para o comprometimento dos colaboradores.

Enquanto a empresa se preocupava única e exclusivamente em adotar mecanismos de controle de seus colaboradores, o comprometimento estava cada vez mais distante, pois o controle dificultava a iniciativa, a criatividade e a parceria na busca de melhores resultados. Já as estratégias de comprometimento permitiam o engajamento, a participação ativa, novas ideias, enfim, o sentimento de pertencer a algo importante, pois o sucesso da empresa seria também o sucesso do profissional. Assim, adotar uma gestão estratégica de pessoas significava estreitar laços e aproximar-se dos colaboradores, com gestores e área de gestão de pessoas capazes de mobilizar os colaboradores para alcançar os resultados e metas planejados para a empresa.

Na estratégia de comprometimento, as políticas de recursos humanos assumiriam como premissa básica a valorização dos talentos humanos, atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidade de desenvolvimento profissional na própria empresa, oferecimento de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação.

### **“Deus ajuda quem cedo madruga.”**

Logo no primeiro ano, a Divino Pé começa a colher alguns resultados. O maior deles foi a diminuição da rotatividade, absenteísmo e, conseqüentemente, seus gastos. Com isso, veio o fortalecimento das equipes, a melhora na comunicação, a diminuição de ações trabalhistas, diminuição de doenças e acidentes de trabalho, aumento da qualidade de vida e satisfação no trabalho, o favorecimento do clima organizacional e o início do desenvolvimento de uma cultura de comprometimento.

A relação entre Alice e os sócios estava cada vez mais fortalecida, pois seu esforço e persistência traziam resultados palpáveis.

### **“Água mole em pedra dura, tanto bate até que fura.”**

No segundo e terceiro anos de trabalho, Alice focou em alinhar ainda mais a liderança com as estratégias da empresa, assim como em diminuir o número de reclamações de clientes, aumentar vendas, diminuir perdas e estoques abusivos e implantar o conceito e ações de sustentabilidade e responsabilidade social. Isso aconteceu por meio de um trabalho estratégico, sendo apenas *staff* frente às equipes e, principalmente ao lado dos sócios.

Já nesta época, Alice conta com uma pequena equipe, onde tem o apoio de João – o funcionário polivalente que passou a trabalhar de forma mais organizada, cuidando do Departamento de Pessoal de acordo com a Assessoria Jurídica. Mia, graduada em Pedagogia, Auxiliar Administrativa, linda, meiga, inteligente e responsável, cuidava de todas as atividades operacionais inerentes ao RH, de forma muito eficaz. Mia era faxineira da empresa Divino Pé, e havia sido promovida por Alice, que não poderia ter escolhido melhor perfil. Jackes, alto, corpulento, calmo, graduado em Administração de Empresas, cuidava do *Marketing* Estratégico e Loretto, alto, forte, comunicativo, brincalhão, era *Designer* e ponto de apoio nas atividades operacionais do *Marketing*.

As coisas caminhavam...

### **“Não se faz uma omelete sem quebrar os ovos.”**

Quando estavam prestes a entrar em uma fase acelerada de expansão, pois a Divino Pé havia passado por uma enorme reforma física, onde o seu espaço fora todo reformulado, ficando esteticamente muito mais atraente e funcional; os sócios ainda continuavam a enfrentar divergências. Algo precisava ser feito para que o desempenho do negócio não fosse comprometido, pois isso voltava a desalinhar a liderança com as estratégias desenhadas. O *turnover* e o absentéismo voltavam a crescer, haja vista que o clima organizacional havia sofrido consequências negativas.

Não tem jeito, relações humanas estão sujeitas a cotoveladas e joelhadas. No entanto, uma vez que no ambiente de negócios, esses desentendimentos entre sócios são frequentes, o próprio mercado foi desenvolvendo práticas que ajudam a curar a dor que causa.

Alice não via outro caminho e propôs algumas soluções.

### **“Cada macaco no seu galho.”**



A primeira e principal medida para evitar problemas maiores deve ser tomada no início de uma sociedade: a elaboração de um amplo acordo de acionistas. Esta é a ferramenta jurídica que mais dá respaldo para desentendimentos entre sócios.

No caso da empresa Divino Pé, até havia um acordo societário, mas não era abrangente o bastante para solucionar os problemas que surgiam.

### **“Quem pode, pode; quem não pode, se sacode.”**

As principais desavenças aconteciam no campo da cultura da empresa: os sócios não conseguiam alinhar a gestão a partir dos mesmos valores organizacionais. E a solução passava obrigatoriamente pela adoção de práticas de Governança Corporativa.

Sim, as várias “regrinhas” dariam sentido à rotina do negócio; dariam mais agilidade, transparência e autonomia às atividades da empresa, independentemente do tamanho que ela seja. Uma dessas “regrinhas” seria a instituição de Conselhos Administrativos. Estes, seriam fundamentais para a regulamentação das operações e, em último caso, para a implantação de uma cultura única e compartilhada por todos.

Um Conselho de Sócios, por exemplo, poderia ajudar um bocado, pois é o Órgão que iria ditar as principais decisões e mitigar eventuais riscos que poderiam surgir.

### **“Águas passadas não movem moinhos.”**

Os gestores da empresa Divino Pé até haviam formado um Conselho, dirigido pelo filho Galeano – “o cérebro”. Mas o Órgão se ocupava mais com o “retrovisor” do que com o caminho à frente. Os sócios não se entendiam a respeito disso; as reuniões se perdiam em meio a questões de gestão do dia a dia. Então, foram orientados por Alice a deixar de lado tudo o que dissesse respeito ao cotidiano, a esquecerem do retrovisor – esta não era a função de um Conselho Administrativo. Ele deveria servir para agregar valor ao negócio, e os sócios precisavam estar alinhados a que tipo de valor seria.

Como a Divino Pé se preparava para crescer mais, a discussão tinha que focar a tecnologia. O modelo seria replicável? Como seria o modelo de negócios? Essas questões contribuiriam para que os sócios entendessem a importância de superar as desavenças e de manter o alinhamento.

### **“Osso duro de roer.”**

Se esse alinhamento não acontecesse, os sócios da empresa Divino Pé provavelmente teriam chegado a um beco aparentemente sem saída. E aí, o que fazer? Uma das saídas poderia ser a mediação interna, ou intraorganizacional. Neste caso, o processo da resolução dos impasses seria conduzido por algum dos sócios ou por funcionários da empresa. Mas, para que essa mediação desse certo, era indispensável que os envolvidos fossem bem capacitados. Sem treinamento, o processo poderia ser visto apenas como parte da “burocracia interna”, ou como o temível “diz-que-me-diz”. Outra possibilidade seria a mediação externa, realizada por um profissional.

Daria trabalho, exigiria esforços, mas valeria a pena. O uso adequado da mediação poderia apresentar saídas para aqueles impasses que pareciam insolúveis.

### **“Pimenta nos olhos dos outros é refresco.”**

Vale mencionar o quão fundamental era a empatia no momento de solucionar desentendimentos entre sócios, principalmente quando o “divórcio” parecia inevitável. Alice levou muito em conta a empatia; procurava pensar com a cabeça e o coração dos três sócios. Quando tudo parecia perdido e a empresa estava naufragando, o “sentir com” poderia ser a salvação que todos procuravam.

Alice trabalhou arduamente a empatia.

### **“Devagar se vai ao longe.”**

Alice assume o papel de mediadora interna dos sócios, assim como da Diretoria do Conselho Administrativo; reveza entre a função de Conselheira, Mediadora, Coordenadora de RH e *Coaching*. Já nessa época, Alice conclui um renomado MBA em Gestão Estratégica de Pessoas, assim como vários outros treinamentos voltados à área – Líder *Coach*, Desenvolvimento de Lideranças, Gestão da Inovação, Analista Comportamental etc. A busca por conhecimento precisava ser incessante, pois continuava a “Via Sacra” por novos resultados.

Alice buscava seu “mundo maravilhoso”: um mundo mais justo, mais fraterno, mais humano, onde as pessoas pudessem ser valorizadas e olhadas como ativo principal, e ela acreditava que fosse possível fazer isso por meio de uma gestão inovadora, uma gestão modelo. Ela sabia que seria um caminho árduo e moroso, pois no que se refere à cultura organizacional, *“não se desfaz uma cultura de mais de um século, em apenas três anos.”*

Alice estava somente há três anos na empresa Divino Pé. Por isso, precisava sempre retomar o fôlego e prosseguir. Seu lema era: Em frente e enfrente!

Então, ela continuou procurando ajustar o “leme”. Promoveu as adaptações necessárias no planejamento estratégico de RH e, através dessa atualização, procurou estruturar e padronizar ainda mais os processos e rotinas, assim como melhorar o Clima Organizacional através de um maior envolvimento com as pessoas, principalmente as lideranças. Também inovou os Programas de Treinamento e Desenvolvimento, adaptou as Avaliações de Desempenho à realidade da empresa, entre outras ações. O caminho de Alice ainda era muito incerto, assim como o futuro da Divino Pé, mas pequenas ações poderiam trazer outras mudanças significativas para melhorar a gestão da empresa, mesmo em um momento delicado de desalinhamento entre os sócios. Ela acreditava que seria desafiador transformar o clima e a cultura organizacional, mas não impossível. E algo que Alice tinha convicção é de que a Gestão de Pessoas vai muito além de admissão e demissão; envolve criatividade, preocupação e inovação, pois somente assim seria possível manter os talentos que proporcionam o sucesso da empresa.

Já que a égua havia sido amarrada, precisava cultivar o pasto para que a grama ficasse mais verde e assim sendo, todos ficassem felizes.

Em frente e enfrente! Sempre.

## ANEXO 1

### QUADRO 1

#### Subsistemas de RH

<b>Provisão de Recursos Humanos</b>	Este subsistema diz respeito ao importante processo de recrutamento, seleção e contratação, interna ou externa, dos colaboradores. Inclui pesquisas de mercado e a definição de quem irá trabalhar na empresa.
<b>Aplicação de Pessoas</b>	Neste subsistema é definido onde os profissionais contratados irão trabalhar. Para isso, são feitas análises de cargos e salários de modo que estes estejam adequados às funções desempenhadas. Compreende ainda a integração (apresentação da empresa e das funções ao colaborador) e a realização de análises de desempenho.

<b>Manutenção de Pessoas</b>	Este subsistema, um dos mais importantes, diz respeito às ações que serão aplicadas visando à retenção e motivação dos colaboradores. Aqui entram fatores como: remuneração, pacote de benefícios, salubridade do ambiente, respeito às relações de trabalho (horários e leis previstas na CLT e nos acordos sindicais).
<b>Desenvolvimento de Pessoas</b>	Diz respeito aos planejamentos e investimentos da empresa em Treinamento e Desenvolvimento, ou seja, nos cursos, palestras, <i>workshops</i> e treinamentos de capacitação que serão oferecidos aos seus profissionais visando expandir suas habilidades técnicas, emocionais e comportamentais e investir em educação corporativa.
<b>Monitoração de Pessoas</b>	Consiste no banco de dados do setor de Recursos Humanos, onde ficam armazenadas todas as informações pertinentes relativas aos seus colaboradores (currículos, contratos de trabalho, documentos e cópias de diplomas, por exemplo). Isso ajuda a fazer a gestão do conhecimento, a direcionar melhor os treinamentos e realocar profissionais para áreas mais condizentes com suas habilidades, por exemplo.

FONTE – CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH** – de um centro de despesa para um centro de lucro. São Paulo: Atlas, 2000.

## Resumo do Caso

Este Caso descreve a trajetória para a implantação de um setor de Recursos Humanos em uma empresa familiar e tradicional. Neste cenário, a empresa precisa adaptar o seu modelo de negócio e, mais do que isso, repensar a forma de fazer a gestão de pessoas. Essa mudança tem impactos muito fortes diretamente sobre as suas principais lideranças. O ingresso dos filhos na empresa, com um conhecimento de vida e de mercado totalmente diferente da antiga direção do pai, foi um fator que gerou um impasse na convivência de diferentes Gerações. A falta do processo sucessório e a forte cultura organizacional, aliadas à ausência de planejamento estratégico, de sistemas de controle e de gestão de recursos humanos, causava um grande desalinhamento entre os filhos, disseminando por toda a empresa. Diretamente envolvido com todas as mudanças na estrutura da empresa, o profissional de RH precisou ter um pensamento inovador para desafiar as práticas atuais de gestão e aplicar novos modelos de seleção, avaliação, remuneração, desenvolvimento de pessoas e compartilhamento de conhecimento.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Gestão de pessoas. Processo sucessório. Cultura organizacional. Planejamento estratégico. Gestão de recursos humanos. Desalinhamento.