

MUDANÇAS NO PERÍODO PÓS-AQUISIÇÃO E O PAPEL DE GESTÃO DE PESSOAS: O CASO DA ABB/MONTES CLAROS

Vera L. Cañado

Fundação Pedro Leopoldo FPL/MPA

Roberto Gonzalez Duarte

PUC-Minas

Karine Ferreira Costa

ABB Medição de Água S.A - FPL/MPA

RESUMO

A literatura sobre aquisições transnacionais sugere que certas mudanças nas práticas gerenciais nas empresas adquiridas refletem a herança administrativa da empresa adquirente e, conseqüentemente, a nacionalidade dessas empresas. O argumento deste artigo, ilustrado pela aquisição de uma empresa familiar brasileira por uma multinacional, é que a forma como o processo de integração é conduzido é determinante essencial para se compreender o tipo e a extensão das mudanças das práticas organizacionais no período pós-aquisição. Para analisar essas mudanças, foca-se especificamente o processo de gestão de pessoas na ABB – Montes Claros, desde o momento da aquisição, utilizando o modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1999). Os resultados apontam para a confirmação da hipótese de que o tipo de mudança assim como a sua extensão devem-se mais à autonomia da empresa adquirida na condução do processo e à construção de práticas que refletem a competência gerencial local do que à herança administrativa ou às orientações corporativas da adquirente. Pôde-se, também, constatar o papel relevante da área de RH na integração pós-aquisição, reforçando a autonomia na relação entre adquirente/adquirida. Conclui-se, portanto, que, no contexto das aquisições transnacionais, a gestão de pessoas adquire novos contornos, passando a constituir um dos grandes desafios para os gestores nas empresas.

Key words: Aquisição transnacional; integração; mudança; gestão de pessoas

1 INTRODUÇÃO

O volume de transações de aquisições, no setor privado, envolvendo capital estrangeiro, cresceu mais de 44% na última década; dos 2308 negócios realizados durante o período, 60% envolveram recursos estrangeiros. Multinacionais já instaladas no país têm reestruturado suas operações; outras têm buscado entrar no mercado, por meio de aquisições de empresas privadas e/ou públicas. (KPMG, 2001). O fluxo de Investimentos Estrangeiros Diretos (IDE) aumentou substancialmente, nas últimas décadas, tanto em nível mundial quanto nacional. O Brasil tornou-se, a partir de 1996, o receptor de IDE mais importante na América Latina e o segundo, entre os países em desenvolvimento, tendo recebido US\$ 31 bilhões em investimentos estrangeiros, em 1999. (UNCTAD, 2000).

Aquisição transnacional é definida como a compra de mais de 10% da participação acionária de outra empresa. (WIR, 2000:10). Aquisições são sempre realizadas na expectativa de que algum valor será criado, sendo essa potencial criação de valor o principal determinante para a sua efetivação. Parte-se do pressuposto de que a empresa adquirida irá contribuir, estratégica ou

financeiramente para a empresa adquirente, em função da sinergia entre ambas (Lindgren, 1982; Shelton, 1988). Além da sinergia, a criação de valor depende também da compatibilidade entre os estilos gerenciais das empresas envolvidas (Davis, 1968) e da transferência de capacidades estratégicas entre elas (Haspeslagh & Farquhar, 1994). Portanto, essa criação real de valor só se concretiza, efetivamente, no período pós-aquisição, que pressupõe, dentre outros aspectos, da adequada autonomia, do *timing* das mudanças a serem implementadas e da nomeação dos executivos que conduzirão esse processo. (Duarte, 2001).

Implementar mudanças relacionadas à gestão de pessoas, na fase de integração, é um grande desafio. Gerenciar pessoas pode ser considerado mais importante do que a habilidade de lidar com sistemas e estruturas. (Ulrich *et al.*, 1989). Para implementar essas mudanças é de fundamental importância a atuação da área de administração de recursos humanos (ARH), tanto conduzindo e arquitetando, como auxiliando os gerentes neste processo. Partindo de tal constatação, este artigo tem como objetivo compreender o processo de mudança nas práticas de gestão de pessoas, entendida tanto como função gerencial quanto como função empresarial, no período pós-aquisição. Essa análise é realizada por meio de um estudo de caso, realizado na ABB Montes Claros, empresa resultante da aquisição da empresa brasileira Nansen do Nordeste S.A. pela multinacional suíça/sueca ABB (Asea Brown Boveri).

INTEGRAÇÃO E GERENCIAMENTO PÓS-AQUISIÇÃO

O período pós-aquisição, quando são integradas empresa adquirente e adquirida, é uma das fases mais problemáticas de uma aquisição. Dentro da lógica de criação de valor, a empresa adquirente deve decidir sobre a melhor maneira de preservar/criar valor. Tal preservação e/ou criação de valor deve-se, entre outros fatores, à autonomia que será dada à empresa adquirida; à nomeação de gerentes que conduzirão o processo; ao *timing* e ao conteúdo das mudanças a serem implementadas.

Uma das primeiras questões a ser decidida pela adquirente diz respeito ao nível de autonomia dado à adquirida para o gerenciamento da empresa. Esse nível de autonomia pode variar, por exemplo, em função da estratégia de aquisição adotada pela adquirente – negócios relacionados ou não relacionados. As estratégias de aquisição podem ser classificadas em: horizontal: fusão de empresas que operam com os mesmos produtos ou utilizam os mesmos insumos; vertical: fusão de empresas que atuam em uma mesma cadeia produtiva, do processamento da matéria-prima ao produto final; conglomerado: fusão entre empresas com negócios não relacionados. Assim, a autonomia no caso de uma aquisição não relacionada seria, em princípio, maior porque cada empresa poderia manter sua gestão independente. Quanto mais relacionados os negócios, maior o grau de integração para se atingir a sinergia necessária para se criar valor. (Lindgren & Spangberg, 1981). Deve-se observar, contudo, que mesmo em aquisições com menor nível de integração, a empresa adquirente pode impor seu próprio estilo gerencial à adquirida. Portanto, menor nível de integração não deve ser necessariamente visto como sinônimo de autonomia real.

Diferentes tipologias relativas à questão da autonomia foram desenvolvidas, sendo talvez a mais conhecida a proposta por Haspeslagh & Jemison (1991). Duas dimensões explicam a lógica dessa tipologia: a necessidade de interdependência estratégica, de forma a se criar um valor que não existiria se as empresas operassem separadamente; a necessidade de autonomia organizacional, no sentido da manutenção das capacidades estratégicas da adquirida intactas. Três tipos possíveis de arranjos são, então, sugeridos pelos autores: (i) absorção, que envolve grande necessidade de interdependência estratégica a fim de se criar o valor esperado e baixa necessidade de autonomia

organizacional para se atingir esse valor; (ii) preservação, quando há baixa necessidade de interdependência estratégica entre as empresas, mas alta necessidade de autonomia organizacional, de forma a se manter as fontes dos benefícios da adquirida intactas; (iii) simbiótica que pressupõe uma alta necessidade de interdependência estratégica e também de autonomia organizacional para que o valor esperado seja efetivamente atingido.

Uma vez que a decisão relativa à autonomia tenha sido tomada, o próximo estágio refere-se ao gerenciamento da aquisição propriamente dito. A relação entre adquirente e adquirida e o *timing* das mudanças são normalmente as primeiras questões que devem ser gerenciadas. (Searby, 1969; Leighton & Tod, 1969; Kitching, 1967). A relação entre adquirente e adquirida pressupõe três aspectos: a nomeação, tão logo aquisição é feita, de um executivo; a definição dos níveis de reporte entre os executivos da adquirida e da adquirente; e a instalação de um sistema de controle. Com relação ao *timing* das mudanças, às vezes, o custo de se tomar uma decisão apressada pode ser alto; mais informações e fatos são necessários para que uma decisão seja tomada; decisões podem ser revisadas mais tarde. De toda forma, pode ser vantajoso implementar mudanças mais óbvias rapidamente, pois elas demonstram a nova liderança, exemplificam a filosofia gerencial da adquirente e, principalmente, mantêm as pessoas pensando na questão das mudanças.

As mudanças só se efetivam, no entanto, por meio das pessoas. Esse é um desafio que não tem recebido, contudo, a atenção necessária. (Nahavandi & Malekzadeh, 1994). Aquisições são, normalmente, seguidas de aposentadorias, demissões e separação de pessoas-chave. Dependendo da qualidade dessas pessoas, essas perdas podem tanto ajudar quanto dificultar os ajustes durante o período pós-aquisição. Dessa forma, os problemas mais imediatos que devem ser enfrentados são as demissões (Schweiger *et al.*, 1987), seleção de pessoal (Ulrich *et al.*, 1989) e rotatividade dos executivos (Marks & Mirvis, 1992). No caso de aquisições transnacionais, a questão das mudanças da gestão de pessoas pode ser ainda mais complexa, devido à diversidade cultural entre adquirente e adquirida. (Gerport & Bloch, 1992). Segundo os autores, a implementação efetiva de políticas e práticas de RH na adquirida depende de como a função RH está estruturada na empresa adquirente.

As mudanças na gestão de pessoas estão, portanto, bastante relacionadas à área funcional, responsável pela administração de recursos nas empresas. A redefinição da gestão de pessoas, como uma função gerencial que deve ser exercida pelos diversos gestores da empresa, requer uma atuação ativa do RH. Cabe, então, à ARH auxiliar os gerentes nesse processo de integração pós-aquisição, e conseqüente redefinição de suas atribuições, por meio das diversas ferramentas e competências necessárias. A próxima seção tem o propósito de discutir os diversos papéis que o RH pode assumir dentro de uma empresa.

3 GESTÃO DE PESSOAS NO PERÍODO PÓS-AQUISIÇÃO: OS MÚLTIPLOS PAPÉIS DE RH

A função recursos humanos, ao longo de seu desenvolvimento histórico, vem respondendo às demandas das empresas, passando pelo papel burocrático-cartorial, de registro e movimentação de pessoas até o exercício de múltiplos papéis, assessorando as gerências no exercício de suas funções e efetivamente contribuindo para agregar valor ao negócio das organizações. Em sua atual concepção, à área de RH cabe a função de consultoria, auxiliando os gerentes a assumir a responsabilidade pela gestão de seus colaboradores, frente aos novos desafios. (Dyer & Holder, 1988; Wood Jr., 1995; Sarsur, 1997; Ulrich, 1998, 2000).

Ulrich (1998, 2000), por exemplo, sugere que o RH deve adotar múltiplos papéis, cumprindo desde as suas funções operacionais às estratégicas, tendo como foco dois eixos distintos de ação – as pessoas e os processos, conforme apresentado na Figura 1.

		FUTURO/ ESTRATÉGIA			
P R O C E S S	Administração de estratégias de RH	Administração da transformação e mudança			
	Administração da infra-estrutura da empresa	Administração da contribuição dos			
		COTIDIANO/OPERACIONAL			
				P E S S O A S	

Figura 1: Múltiplos papéis para a gestão de pessoas

Fonte: Ulrich (1998:40)

O autor aponta que o equilíbrio entre os diversos papéis contribui para o sucesso do RH. Vale ressaltar que o modelo proposto por Ulrich constitui um importante instrumento de análise da atuação de RH nas empresas, na medida que ele permite detectar a preponderância de um dos papéis. Pode ser, nesse sentido, de grande valia para se compreender as transformações que, porventura, ocorram no período pós-aquisição.

No primeiro quadrante, Administração de estratégias de RH, supõe-se que RH assuma o papel de parceiro estratégico, atuando junto a alta administração, no sentido de estar construindo e/ou consolidando uma estratégia baseada em uma vantagem competitiva sustentável para a empresa. A estratégia competitiva de uma empresa é centrada em atividades singulares, organizadas de maneira a se complementarem e reforçarem, criando uma cadeia de valor resistente e diferente e, portanto, de difícil imitação. (Porter, 2000). Assim, as políticas e práticas de RH devem refletir o grau de autonomia em função da estratégia de aquisição adotada – absorção, preservação ou simbiose –, de maneira que a empresa atinja essa vantagem competitiva sustentável, ligada tanto aos aspectos específicos da adquirida, como aos aspectos corporativos da adquirente.

Na administração da transformação e mudança (segundo quadrante, foco na estratégia e pessoas), a atuação de RH deverá ser a do agente de mudança. Ela se torna essencial no período pós-aquisição, quando ocorrem as transformações que construirão a nova lógica organizacional, resultante da relação adquirente/adquirida. Cabe, então, ao RH assessorar a empresa nesse processo de mudança, que inclui tanto as decisões relativas às mudanças na estrutura, na estratégia e/ou na cultura organizacional. Tendo como referência as decisões quanto à autonomia da adquirida, é necessário desenvolver na empresa um espírito receptivo às alterações que decorrem das aquisições. Dependendo da opção, os diferentes modelos – Desenvolvimento Organizacional, Qualidade Total, Reengenharia, Organizações de Aprendizagem –, dentre outros, poderão ser ferramental de grande auxílio neste processo de mudança. (Wood Jr., 1995; Pascale *et al*, 2000; Senge, 1990).

No terceiro quadrante, Administração da infra-estrutura (nível operacional e foco em processos), RH deverá ser capaz de responder às demandas de eficiência dos processos, que, de alguma forma, passaram por alterações e modernizações. Esse papel, o do especialista administrativo, o RH vem cumprindo já há algum tempo, ao desenvolver suas funções técnicas de recrutar, selecionar, treinar, aconselhar, remunerar, etc. Diversos autores (Milkovich & Boudreau, 2000; Hanashiro *et al*, 2001)

vêm recomendando que o RH se organize para atender às demandas dos seus diversos clientes (executivos, gerentes, colaboradores, sociedade em geral), em lugar de, simplesmente, se organizar em função de seus conhecimentos e capacidade técnica. Dessa forma, o RH tem de exercer suas funções operacionais, auxiliando os gerentes na condução de suas equipes, de maneira a agregar valor ao negócio da organização. Nas aquisições, esse papel do RH é decisivo na avaliação da permanência ou demissão de pessoas que possam facilitar ou dificultar o processo de mudança e na contratação de profissionais que possam potencializá-lo.

No quarto quadrante, ainda no nível operacional, mas focando as pessoas (Administração da contribuição dos funcionários), RH deverá estabelecer políticas e práticas adequadas para a gestão dos talentos nas organizações. (Quinn *et al.*, 2000). No caso das aquisições, esse processo deve ainda ser mais complexo, uma vez que há de se administrar a integração entre as culturas e as competências diferenciadas das empresas adquirida e adquirente.

Para exemplificar e ilustrar o processo de mudanças na gestão de pessoas no período pós-aquisição, foi desenvolvido um estudo de caso na ABB Medição de Água S.A., utilizando-se diversas técnicas para levantamento dos dados: a observação participante – uma das autores é gerente de recursos humanos da empresa e participou do processo, registrando-o de forma sistemática; a análise de documentos formais da empresa; entrevistas com pessoas-chave; e dados secundários, a partir de estudo desenvolvido por Rodrigues da Silva (2002) e do site www.abb.com/br.

4 O CASO ABB-MONTES CLAROS

ABB Medição de Água S.A. é resultado da aquisição da Nansen do Nordeste S.A. pela AAB, multinacional suíça/sueca, no ano de 1998. A história da Nansen inicia-se em 1930, quando Dr. Nansen Araújo fundou, em Belo Horizonte, uma fábrica para a produção de instrumentos médicos e científicos. A partir desse empreendimento, novos negócios foram criados, diversificando-se a produção, indo desde equipamentos bélicos, hidrômetros, aparelhos para medição de energia elétrica e meteorológica e, por fim, nos anos 80, a empresa passou a investir em novos produtos para medição de energia elétrica e água. A empresa contava com três plantas industriais – uma em Contagem, em Minas Gerais; outra em Cali, na Colômbia, ambas operando a partir dos anos 70 e dedicadas à produção de equipamentos de medição de energia elétrica; e uma em Montes Claros, no norte de Minas Gerais, inaugurada em 1985, dedicada à produção de hidrômetros.

Até o princípio da década de 90, a empresa foi dirigida e centralizada no fundador. Os processos de produção e de gestão eram baseados no modelo taylorista fordista – linha de produção em série e especialização de funções. O sistema de gestão era paternalista e autoritário, típico de empresas familiares. No início da década de 90, o fundador foi substituído por seu filho. Ocorreram, então, grandes modificações e inovações, resultantes também das imposições do mercado globalizado – implantação da Qualidade Total, polivalência e organização descentralizada em ilhas de produção. (Rodrigues da Silva, 2002).

Em 1996, a gerência geral da fábrica de Montes Claros passou a ser ocupada por um dos netos do fundador, preparado para tal. Acompanhando o processo da matriz, ocorreu uma re-estruturação interna nesta unidade. Um exemplo dessa transformação foi a implantação da área de RH, com a contratação de uma psicóloga e uma estagiária de administração, subordinadas ao Gerente administrativo. Com a criação da área, as atividades de recrutamento e seleção passaram a ser

realizadas internamente, por meio de testes psicológicos e entrevistas. Alguns registros encontrados indicam ainda a realização do Programa de Integração Família-Empresa (uma comemoração mensal dos aniversariantes do mês, com a presença da família e visita à área da fábrica). Outras atividades existentes eram o registro e movimentação de pessoal, o desenvolvimento dos funcionários, a organização e manutenção dos quadros de aviso, bem como de todos os eventos sociais.

A partir de meados de 90, frente à pressão internacional, a Nansen decidiu concentrar seus negócios em equipamentos de medição de energia, iniciando-se, assim, um processo de preparação para venda da unidade de Montes Claros. Em 1997, foi contratado um novo gerente industrial, um profissional de mercado; o neto do fundador, já capacitado, assumiu a função de diretor da unidade de Montes Claros. Foram, então, incentivadas algumas mudanças: a interdependência entre os diversos setores; a polivalência na função; o estabelecimento de desafios e pressão por resultados; alteração de uma postura benevolente dos gerentes para uma postura mais profissional; e maior fluidez das informações.

Em maio de 1998, o gerente industrial decidiu aprofundar a reestruturação da área de RH, com a substituição da psicóloga responsável, sendo, então, desenvolvidas várias ações: introdução de políticas internas para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e desligar os funcionários. Posteriormente, foi realizado um diagnóstico organizacional para examinar as forças e fraquezas da área, buscando-se alcançar maior eficiência administrativa.

Após um processo de negociação com três grupos estrangeiros, mediado pelo neto do fundador (e diretor da fábrica de Montes Claros), a ABB adquiriu 70% do controle acionário da Nansen, em agosto de 1998. A ABB é uma empresa transnacional, líder global em tecnologia de energia e de automação, sediada em Zurique, com mais de 120 anos de existência (há 90 anos no Brasil) e aproximadamente 160 mil empregados em dezenas de países. Tem uma estrutura descentralizada e seus negócios são organizados em torno dos clientes e dos canais com o mercado. Apesar da estrutura descentralizada, a gestão das diversas unidades do grupo no mundo, é regida por normas administrativas corporativas, que regulam as funções empresariais – Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Projetos e Produção –. Assim, a base da gestão corporativa é o pensar global e o agir local. (www.abb.com/br).

Coerente com essa concepção de negócios, a ABB Montes Claros foi adquirida pela *ABB Metering Holding*, responsável por empresas do ramo de medição. Sendo assim, ao contrário das outras unidades do Brasil, ABB Montes Claros não se reporta à matriz em Zurique, mas diretamente à ABB Inglaterra, que por sua vez, reporta-se à Zurique. A relação entre adquirida e adquirente é de ampla autonomia e liberdade, não havendo necessidade de seguir a padronização corporativa, o que difere de todas as outras áreas de negócios do grupo no país. A unidade inglesa define as metas a serem alcançadas e a empresa brasileira responde por este desempenho. A forma como organiza e estabelece seus processos de produção e gerenciais são de responsabilidade do diretor local, que foi mantido quando da aquisição. Esse diretor, membro da família da adquirida, parece ter demonstrado competência à adquirente, que, posteriormente, o convidou para assumir outras unidades do grupo no Brasil. Ele se manteve como elo entre adquirida/adquirente até final de 1999, quando passou a direção da unidade Montes Claros para o gerente industrial, retornando aos negócios da família.

Nesse ínterim, a empresa deu prosseguimento ao processo de transformações já iniciado anteriormente, pelo gerente industrial. A reestruturação do quadro de pessoal culminou com a

renovação de 80% da área administrativa; a área operacional não se alterou. Buscou-se selecionar profissionais, privilegiando os critérios de cooperação, capacidade de trabalhar em equipes e foco na qualidade e resultados. Outra mudança importante foi quanto à escolaridade mínima – 2º grau, mesmo para os cargos operacionais. Nessa reestruturação, alguns profissionais da Nansen, perceberam que o seu perfil não se adequava à nova realidade, negociando o seu desligamento da empresa. Outros, por serem essenciais para o desenvolvimento do negócio ou por deterem um *know how* específico, foram mantidos, investindo-se em sua formação e desenvolvimento. Ainda alguns poucos permaneceram em função do vínculo com a família. Há indicação que somente uma demissão tenha sido traumática, com reflexos em toda a empresa.

Além disso, as diversas áreas da empresa – industrial, financeira, comercial e de recursos humanos – foram reformuladas. De maneira geral, ferramentas gerenciais – Qualidade Total, Seis Sigma, Gerenciamento por Diretrizes, Gerenciamento da Rotina, ISO 9000/14000 – e controles internos passaram a fazer parte da administração diária.

Tendo em vista padronizar a identidade visual e os veículos de comunicação, optou-se por adotar, por decisão do gerente local, as cores da ABB nos prédios da unidade fabril e por desenvolver uma sinalização gráfica estruturada. Na produção, foram introduzidas novas linhas de produtos (média de 12 novos projetos no ano 2000), com a modernização do maquinário e dos processos. Passou-se a valorizar aspectos relacionados à ergonomia do trabalho e à qualidade de vida do funcionário. Na área financeira, maior impacto ocorreu com a implantação de relatórios contábeis/financeiros e com a contratação de auditoria indicada pela matriz ABB. Ferramentas gerenciais, tais como gestão do orçamento, fluxo de caixa, contabilidade gerencial e mudança do sistema integrado de informática, foram adotadas, utilizando-se os métodos do grupo ABB. Essas ferramentas permitiram o controle efetivo dos processos administrativos e dos resultados financeiros, inexistentes até então.

Na realidade, todas essas mudanças implementadas basearam-se no planejamento anual estabelecido pela empresa. Nesse planejamento, a partir dos resultados definidos pela *Holding*, foram estabelecidas as metas para a empresa, desdobradas, posteriormente, para todas as áreas. Em consequência, o foco passou a ser o resultado, com o acompanhamento de metas por área, no sistema de desdobramento das diretrizes. Em consequência, foi implementada a participação nos lucros e resultados. Essas mudanças foram de grande impacto, uma vez que a cultura de divisão do trabalho, com ênfase no individualismo e no paternalismo, característica da administração anterior, foi substituída por uma cultura de grupo e de desempenho por resultados, incorporando-se certo grau de profissionalismo.

A partir da consciência da direção de que mudanças e inovações só ocorrem por meio das pessoas, a área de RH passou a ser considerada estratégica, uma vez que poderia apoiar o processo de transformação. Assim, tem havido um investimento significativo em seus processos. A despeito do fato de inexistir um envolvimento formal com a área de Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO) da empresa adquirente, em agosto de 1999, a responsável pela área de RH de Montes Claros decidiu aproximar-se do DHO ABB. Participou, então, juntamente com o diretor geral, do treinamento corporativo da ABB – *Leader 2000* –, cujo foco são as técnicas de gerenciamento de processos, produtos e pessoas, adotadas por todas as empresas do grupo. Esse foi o primeiro marco da aproximação entre as empresas. Posteriormente, participaram desse treinamento, os gerentes industrial e financeiro, além dos responsáveis pelas áreas de produtos e processos.

As mudanças na área de RH que ocorrem a partir desse momento refletem a convivência entre ABB Montes Claros e o RH Corporativo. Mensalmente, a gerente de Montes Claros participa das reuniões de RH da ABB Brasil. Nessas reuniões, são definidas as práticas e políticas corporativas, além de se trocar experiências entre as diversas unidades de operação no Brasil. A unidade de Montes Claros, por se reportar diretamente à ABB Inglaterra, não é obrigada a seguir essas decisões corporativas. Alguns programas corporativos, entretanto, foram adotados por decisão da ABB Montes Claros, tais como Programa Destaques, Programa de estagiários e Trainees, Qualidade de Vida, Campanha de Atendimento Telefônico, bem como os programas ambientais e sociais.

Além das transformações ocorridas na área do RH propriamente dita, o seu papel foi ampliado, e tem sido um participante ativo no processo de implementação do Planejamento Estratégico. O ponto fundamental da redefinição do papel do RH foi a convicção de que responsabilidade pela gestão de pessoas é dos gerentes de linha. Desta forma, foram determinadas metas compartilhadas entre a DHO (atual nomenclatura da área, a exemplo da ABB Brasil) e as outras áreas da empresa. Por exemplo, uma das metas – “Capacitar e habilitar a mão-de-obra” –, teve como indicadores de resultado chegar a 95% dos funcionários com 1º grau completo, 70% com 2º grau completo, 15% com 2º grau técnico, e 15% com terceiro grau. Esta meta foi definida como responsabilidade tanto do gerente de produção como do gerente de DHO. Assim, o gerente de produção passou a demandar o auxílio de DHO para capacitar seu pessoal e a solicitar conselhos sobre demissões, pois afinal, ele era, também, o responsável por atingir essa meta.

Cabe, assim, ressaltar o papel preponderante da função RH como gestor/consultor e não apenas como executor desse processo. Desta forma, os objetivos e as responsabilidades compartilhados possibilitaram a descentralização das suas funções operacionais, delegadas a cada área e definidas como meio de alcance dos resultados. Na medida em que as metas de RH tornam-se responsabilidade também dos gerentes de linha, esses passam a demandar o auxílio de RH, instalando-se dessa forma a parceria necessária. Em suma, a DHO não só participou do planejamento estratégico na ABB como uma das gerências da empresa, como também foi um dos condutores do processo de mudanças pós-aquisição, funcionando como consultor interno e assessorando as gerências e coordenações de área.

Em consequência dessa profunda reestruturação, o DHO cresceu significativamente. Atualmente, a área é composta por nove especialidades, algumas terceirizadas: Departamento de Pessoal; Tecnologia da Informação; Qualidade (ISO 9000 e 14000); Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; e Medicina e Segurança do Trabalho. Os profissionais do DHO, além de desenvolverem suas funções operacionais, atuam como consultores internos, trabalhando junto ao diretor e gerentes, auxiliando-os na implementação de novas estratégias e no alcance de resultados.

5 DISCUSSÃO DO CASO

Um aspecto fundamental para se entender o processo de mudança no período pós-aquisição diz respeito à autonomia concedida à empresa adquirida pela adquirente. No caso aqui analisado, observou-se que a empresa adquirida teve uma grande autonomia na condução dessas mudanças. Afora a implantação de relatórios contábeis/financeiros e a contratação de uma auditoria, o diretor da ABB Montes Claros (membro da família proprietária da Nansen), que permaneceu na empresa após a aquisição, teve ampla liberdade para continuar o processo de mudanças. O diretor atual, que o substituiu e que já havia, na realidade, iniciado o processo de mudança antes da aquisição, também teve autonomia. Mesmo que não tenha havido uma imposição das práticas organizacionais

da adquirente na empresa adquirida, esta teve a iniciativa de aproximar-se da adquirente e, posteriormente, adotar algumas de suas práticas.

Alguns aspectos desse processo merecem ser destacados. O primeiro é o fato de que, embora aquisições relacionadas (num mesmo negócio), normalmente, resultem uma maior integração, no caso da ABB Montes Claros, isso não ocorreu. Pode-se levantar a hipótese de que, durante o processo de negociação para a venda da Nansen, o seu diretor geral, neto do fundador, tenha demonstrado a competência necessária para conduzir, com liberdade, os negócios da empresa adquirida. Essa suposição é reforçada pelo convite posterior para dirigir outras unidades do grupo no Brasil. Outra hipótese é que a política da *ABB Metering Holding* em relação às aquisições seja de delegar maior autonomia. Na medida em que ABB Montes Claros se reporta a ela, apresentando os resultados determinados, tem liberdade de definir seus processos de produção e gerencial, adotando os padrões corporativos somente quando os julga adequados para o bom desempenho.

Embora não esteja totalmente clara a razão determinante do grau de autonomia dado à empresa adquirida, há um segundo aspecto que chama atenção: a aproximação por parte da adquirida com unidades da ABB brasileira, mesmo que não exista uma relação formal de reporte entre elas. Ou seja, mais do que a unidade inglesa, é a ABB brasileira que traz algumas referências no processo de mudanças. Pode-se dizer que esse aspecto constitui uma particularidade importante, do ponto de vista de processo de mudanças no período pós-aquisição.

Essa particularidade é bem exemplificada pelo processo de mudanças implantadas na gestão de pessoas. Uma análise das mudanças realizadas na área de gestão de pessoas ilustra dois aspectos importantes: os fatores determinantes dessas mudanças e o conteúdo das mesmas. No que se refere ao primeiro, percebem dois fatores determinantes: a experiência do atual diretor geral e da responsável pela área de RH (ambos contratados antes da aquisição e mantidos pela ABB) e as práticas corporativas da ABB Brasil. No que diz respeito ao conteúdo, observa-se, tomando-se como referência o modelo de múltiplos papéis de Ulrich, uma radical transformação da função do RH bem como da própria gestão de pessoas.

Em relação aos múltiplos papéis de RH, os dados apresentados indicam que, no primeiro momento, ainda como Nansen, a área de RH se encontrava centrada no nível operacional e nos processos, podendo ser enquadrada no terceiro quadrante de Ulrich – Administração da infra-estrutura (figura 1). Exercia, então, o papel do especialista administrativo, mesmo que de forma incipiente. Esse papel aproximava-se mais da função burocrática cartorial, uma vez que se prendia às questões de registro e movimentação de pessoal, embora estivesse caminhando para o exercício mais técnico, com a aplicação de testes e entrevistas para seleção e alguns programas de treinamento.

Quando a Nansen resolveu concentrar seus negócios e vender a fábrica de Montes Claros, contratando nova direção e substituindo a psicóloga, pode-se observar que, apesar de continuar no terceiro quadrante, há um avanço nas funções técnicas de RH, já se delineando políticas norteadoras para suas ações operacionais.

A partir da aquisição, o RH da ABB Montes Claros, passa, paulatinamente, a exercer os múltiplos papéis, sendo de grande importância para a integração pós-aquisição. Inicialmente, a DHO aprimora as suas funções técnicas, relativas ao terceiro quadrante. Habilita-se a assessorar os gerentes nos diversos processos: no preenchimento de vagas, estabelecendo critérios de seleção como grau de instrução e competências de relacionamento mais adequados às novas exigências; na capacitação de seu pessoal, por meio de treinamentos, incluindo aqueles oferecidos pela ABB Brasil; e na

remuneração da equipe, focando os resultados. Dessa forma, a DHO passa a visualizar a empresa como um cliente de seus processos. A sua organização e estrutura, atualmente contando com nove áreas de especialização, são mais voltadas para os resultados do negócio da empresa do que para a sua própria capacitação técnica.

A evolução maior da área de RH, todavia, centra-se no plano estratégico, quando ela passa a atuar como parceiro estratégico (primeiro quadrante). Participa ativamente do planejamento estratégico da empresa, auxiliando a direção na sua condução e as diversas gerências, na implementação do processo. Além do mais, o RH passa a atuar também como agente de mudança (segundo quadrante), ao possibilitar a conscientização dos gerentes de linha sobre o seu papel na gestão de pessoas. Nesse caso, as alterações mais marcantes referem-se à construção da relação de parceria, focada em resultados, o que fortalece a transição de uma administração de cunho familiar (Nansen) para uma administração profissionalizada (ABB Montes Claros).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fase do pós-aquisição, normalmente, constitui um momento crítico, porque é quando o valor que se esperava criar antes da aquisição, realmente se efetiva. Alguns aspectos, tais como autonomia dada à empresa adquirida, a nomeação dos gerentes e o conteúdo das mudanças realizadas, devem, portanto, ser levados em conta no momento em que decisões acerca da integração e do gerenciamento da empresa adquirida são tomadas. A gestão de pessoas durante essa fase constitui um fator decisivo, pois o elemento humano é fundamental para a realização de mudanças.

Por meio do estudo de caso realizado na ABB (Montes Claros), pode-se constatar autonomia na relação entre adquirente/adquirida e o papel relevante da área de RH na integração pós-aquisição. A empresa adquirida, apesar de ter passado por profundas transformações, desenvolveu um processo de gestão de forma independente da matriz, resultado de um *know how* local. Mudanças significativas ocorreram, tanto na função da empresarial de ARH, como na função gerencial de gestão das pessoas. A ARH, inicialmente centrada no papel de especialista administrativo, no cumprimento de suas funções técnicas, passou a exercer os múltiplos papéis de RH. Aprimorou o papel já exercido e passou a atuar como parceiro estratégico e como agente de mudança. Os dados apresentados não permitem concluir sobre o papel de administração da contribuição dos funcionários. A gestão de pessoas passou a ser considerada primordial na mudança, sendo atribuída sua responsabilidade aos gerentes de linha, focando-se o trabalho em equipes, a colaboração e os resultados a serem atingidos.

Apesar de a estratégia de integração com alto grau de autonomia, a área de RH vem sendo responsável pela aproximação com a ABB Brasil, no sentido de implementar políticas e práticas bem sucedidas, já testadas nas outras unidades do grupo. Mais do que um *benchmarking*, esta é uma estratégia de aproximação espontânea com a adquirente.

No contexto das aquisições transnacionais, portanto, a gestão de pessoas adquire novos contornos, passando a constituir um dos grandes desafios seja para os administradores de recursos humanos, responsáveis pelas funções e subsistemas de RH e por assessorar aos gerentes, seja para os gerentes de linha e líderes de processos, responsáveis pela gestão das pessoas que trabalham sob sua supervisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 DAVIS, R. E. (1968) Compatibility in corporate marriages. *Harvard Business Review*. Jul./Aug:86-93.
- 2 DUARTE, Roberto Gonzalez (2001) *Cross-border acquisitions and changes in domestic management practices – the case of Brazil*. Cambridge: Queens' College. (Thesis Ph.D. degree. Centre for International Business and Management).
- 3 GERPORT, T. & BLOCH, B. (1992) Strategic human resource management for the integration of foreign acquisitions. *Journal of Management Development*, 11/5: 3-15.
- 4 HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M.L.M., ZEBINATO, A. N. (2001) Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável? In: ENANPAD, XXV, Campinas, set. 2001. *Anais eletrônicos*. Rio de Janeiro: ANPAD. (GRT 911).
- 5 HASPELAGH, P.C. & JEMISON, D.B. (1991) *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press.
- 6 KITCHING, J. (1967) Why do mergers miscarry? *Harvard Business Review*, Nov./Dec.: 84-101.
- 7 LEIGHTON, C. M. & TOD, G. R. (1969) After the acquisition: continuing challenge. *Harvard Business Review*, March/Apr.: 90-102.
- 8 LINDGREN, U. & SPANGBERG, K. (1981) Management of the post-acquisition process in diversified MNCs. In: Otterberck, L. (ed.), *The management of headquarters- subsidiary relationships in multinational corporations*. Aldershot: Gower.
- 9 MARKS, M. L. & MIRVIS, P. H. (1992) Rebuilding after the merger: dealing with 'survivor sickness'. *Organizational Dynamics*, 21/2: 18-32.
- 10 MILKOVICH, G. T., B. OUDREAU, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- 11 NAHAVANDI, A. & MALEKZADEH, A. R. (1994) Successful mergers through acculturation. In: von Krogh, G.; Sinatra, A. and Singh, H. (eds.) *The management of corporate acquisitions: international perspectives.*, London: The Macmillan Press Ltd.
- 12 QUINN, J. B., ANDERSON, P., FINKELSTEIN, S. (2000) Gerenciando o intelecto profissional: obtendo o máximo dos melhores. In: ULRICH, Dave (2000) (org.). *Recursos Humanos estratégicos*. São Paulo: Futura. p. 275-291.
- 13 PASCALE, R. T., MILLEMANN, M., GIOJA, L. (2000) Mudando nossa maneira de mudar. In: ULRICH, Dave (2000) (org.). *Recursos Humanos estratégicos*. São Paulo: Futura. p. 185-205.
- 14 PORTER, M. E. (2000) O que é estratégia. In: ULRICH, Dave (2000) (org.). *Recursos Humanos estratégicos*. São Paulo: Futura. p. 105-139.
- 15 RODRIGUES da SILVA, R. A.(2002) Arqueología Industrial en La Empresa NANSEN: Los Procesos Productivos y Las Relaciones Laborales. Madrid: Universidad Complutense. (Trabajo).
- 16 SARSUR, A. M. (1997). Empregabilidade x empresabilidade. In: ENANPAD, 21, set. 97, Rio das Ostras. *Anais eletrônicos*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- 17 SCHWEIGER, D.M.; IVANCEVICH, J. M. & Power F. R. (1987) Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1/2: 127-138.
- 18 SEARBY, F.W. (1969) Control postmerger change. *Harvard Business Review*, v. 4, n. 13, p. 154-155. Sep./Oct.

- 19 SENGE, P. (1990) *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller.
- 20 SHELTON, L. M. (1988) Strategic business and corporate acquisition: empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 9: 279-87.
- 21 ULRICH, D.; CODY, T.; LAFASTO, F. & RUCCI, T. (1989) Human resources at Baxter Healthcare Corporation merger: a strategic partner role. *Human Resource Planning*, 12/2: 87-103.
- 22 ULRICH, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos*. Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura.
- 23 ULRICH, D. (2000) (org.). *Recursos Humanos estratégicos*. São Paulo: Futura.
- 24 WOOD, Jr., T. (coord.). *Mudança organizacional – aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.