



O Desafio em Manter uma Empresa com Mais de Meio Século de História em Tempos de Crise: Caso de Ensino

Bruna Sbardelotto, Alissa Bilhar, Andreia Alcantara da Rosa, Julio Cesar Ferro de Guimaraes

RESUMO

O estado do Rio Grande do Sul conta com grandes indústrias de transformação, entre elas destacam-se as organizações sólidas que possuem credibilidade junto aos seus *Stakeholders*, oferecendo aos mesmos, tecnologia adequada, confiabilidade e respeito aos meios interligados nessa rede. Há mais de 40 anos a empresa MetalEtric atua no ramo eletromecânico de fabricação, montagem e serviços de bens de capital, a organização possui sua marca reconhecida mundialmente juntamente com uma qualidade incomparável evidenciada nas entregas de seus projetos e serviços. O objetivo desse trabalho é proporcionar aos educadores material didático para dar suporte ao ensino e que possa ter aplicação acadêmica além de permitir discussões a respeito de temas ligados à gestão de pessoas, estratégia e tomada de decisão, com isso, é esperado difundir o caso de ensino como um recurso eficaz para estimular a reflexão crítica dos estudantes.

Palavras-chave: Indústria Metalúrgica; Gestão de Pessoas; Mudanças.

1 INTRODUÇÃO

Apesar da diversificação de segmentos, produtos e mercados, a indústria no estado do Rio Grande do Sul tem forte presença das categorias de bens de capital e de consumo durável (MORAIS; FRAINER, 2008). Com uma participação de 9,9%, o estado é caracterizado como sendo o terceiro com o maior número de estabelecimentos industriais no Brasil, perdem posição apenas para São Paulo e Minas Gerais (FIERGS, 2014).

A região norte do Rio Grande do Sul concentra grandes metalúrgicas com alto índice de empregabilidade na fabricação de projetos de pequena, média e grande complexidade e com os mais diversos tempos de execução. Nesse complexo, fazem parte às indústrias que se destinam a produção como também as que trabalham no ramo da transformação dos metais, incluindo empresas de bens de serviços intermediários como fundição, forjarias, oficinas de corte, soldagem e aos estabelecimentos destinados aos produtos finais como bens de consumo, equipamentos, maquinaria, veículos e material de transporte (MACEDO; CAMPOS, 2001).

Nesse nicho de mercado, há mais de 40 anos surge uma importante empresa de transformação de metais na região norte do estado do Rio Grande do Sul, a metalúrgica MetalEtric. A empresa foi criada para dispor de fabricação, montagem e serviços eletromecânicos para bens de capital, atuando em todo Brasil e alguns países da América do Sul.

Os irmãos Antônio Pires, Tomaz Pires e Renato Pires saíram da área rural com o curso técnico e um sonho em comum: Construir fábricas. Atualmente surpreendidos por alguns percalços a alta administração deve decidir pelo futuro da MetalEtric, afetada pela crise econômica de 2015. Eles possuem três caminhos distintos a traçar, a decisão é uma das mais sérias até hoje enfrentadas, pondo em risco à empregabilidade de aproximadamente 2.000 funcionários espalhados pelo Brasil.

Como principal objetivo, esse caso de ensino foi escrito para proporcionar aos educadores, material didático de suporte ao ensino, com aplicação prática e que permita discussões a respeito dos temas ligados a gestão de pessoas, estratégia e tomada de decisão, gerando escolhas que podem ser adotadas, simulando alternativas para os futuros gestores, que estão sujeitos as adversidades enfrentadas pelo mercado Brasileiro e mundial.



2 A HISTÓRIA DA EMPRESA METALELETRIC

MetalEletric, fundada em meados dos anos 60, iniciou suas atividades na região norte do estado do Rio Grande do Sul (RS), com o intuito de prestar serviços técnicos a terceiros, nos setores de eletricidade, mecânica e manutenção. Seus fundadores, Antônio, Tomaz e Renato, três irmãos da humilde família Pires, viveram até sua adolescência em uma pequena área rural da cidade de Estação, auxiliando seus pais nas atividades da agricultura e retirando da terra o sustento para a sobrevivência da sua família.

Antônio, o irmão mais velho foi o primeiro a sair do interior e iniciar o segundo grau em um curso técnico em elétrica em uma cidade próxima a residência da família, logo em seguida os dois irmãos também optaram pela mesma jornada, porém suas escolhas foram nos cursos de mecânica e manutenção industrial.

Fortalecidos pelo desejo de se tornarem grandes empresários e montar o seu próprio negócio, surgiu a empresa MetalEletric. Nome escolhido para chamar atenção dos clientes por possuir em seu portfólio a prestação de serviços a terceiros em mecânica, elétrica e manutenção, operando em uma sala comercial na cidade de Estação. Seus principais clientes eram pessoas físicas que os procuravam para atividades básicas em residências e algumas instalações e manutenção de empresas de pequeno porte da região.

O início dos anos 70 foi marcado pela operação industrial, quando a empresa passou a fabricar equipamentos e a realizar a montagem de instalações industriais, foi quando percebeu sua verdadeira vocação, especialista em construir fábricas. Nesse período, ocorreu a aquisição de uma pequena parte de um terreno localizado no distrito industrial da cidade. O gerenciamento das atividades era sob a especialização de cada um dos irmãos, que se tornaram os supervisores de elétrica, mecânica e manutenção, contando com a contratação de mais 35 pessoas em apenas 3 anos após a abertura da empresa.

Com a expansão do negócio, houve a aquisição de maquinário especializado e serviços solicitados por empresas de fora do RS, a empresa MetalEletric foi crescendo, ampliando suas estruturas e aumentando seu portfólio. Logo no final dos anos 70, ocorreu a primeira exportação de um maquinário para a fabricação do Antineoplásico (na época considerado um remédio revolucionário no combate ao câncer) para um cliente dos Estados Unidos.

Nos anos 80 iniciou um período do qual teve como principal marco o a utilização dos computadores, obsoletando a máquina de escrever que era utilizada para todos os registros e controles. Contando com mais de 200 funcionários a empresa se deparou com um sério problema na sua administração, pois, Antônio o irmão mais velho foi diagnosticado com uma séria doença e precisava abandonar suas atividades para sua recuperação.

Frente a esse problema, os irmãos Tomaz e Renato, decidiram acompanhar Antônio nessa trajetória e deixar seus filhos como sucessores nas atividades da organização. Com a saída dos três fundadores houve a primeira reestruturação interna com a entrada de Marcos Pires e Paulo Pires formados em engenharia e administração, dividindo as funções conforme suas especializações (técnicas e administrativas).

Com a troca dos executivos, Marcos e Paulo utilizaram grande parte dos lucros das vendas no investimento de propagandas, afim, de levar o nome da empresa a patamares mais elevados, partindo para a captação de clientes em toda América do Sul. Esses trabalhos deram resultados, em 1990 a empresa empregava 940 funcionários e os projetos vendidos superavam a previsão de venda anual, com clientes milionários, iniciou-se a era de maior faturamento, chegando a R\$ 440 milhões por ano.

Uma das grandes conquistas foi a parceria com a empresa LIX, de tecnologia dos Estados Unidos, resultando em bons negócios, contou com uma das maiores operações da empresa pela exportação e montagem de uma fábrica completa para extração, de óleo de soja, adquirida pela empresa Argentina S.A.C, sem deixar de registrar a conquista da certificação

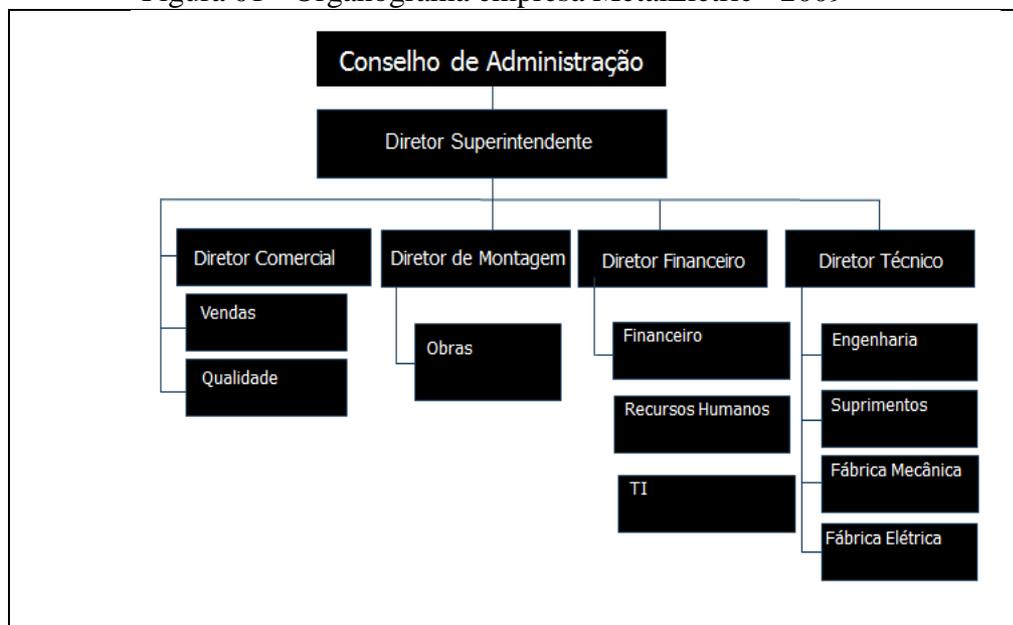


ISO 9001 – Sistemas de requisitos da Gestão da Qualidade, incorporando atividade ligadas ao BSC (*Balanced Scorecard*). Iniciou-se a fabricação de projetos de grande monta? no segmento de óleos vegetais no Brasil, implantação do planejamento operacional com reuniões semanais de avaliação de contratos em andamento.

No ano 2000, os administradores enfrentaram grandes conflitos, como a ambição pelo alcance do poder e remuneração, como não possuíam uma política de cargos e salários definida, os colaboradores recebiam valores incompatíveis com os do mercado. Frente a essas disputas os administradores Marcos e Paulo adquiriram outras empresas de diversos segmentos do mercado, deixando a MetalEletric em mãos de novos diretores, com a missão de implantar a gestão dos processos, iniciando uma nova fase de reestruturação interna no ano 2008.

Em 2009 a empresa possuía cerca de 1.400 funcionários e uma administração não mais familiar, como mostra a Figura 01. A partir dessa fase tem início um período com sérios problemas e novas decisões a serem tomados para a permanência no mercado da MetalEletric.

Figura 01 - Organograma empresa MetalEletric - 2009



Fonte: Elaborado pelos autores.

2.1 MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO, FATOR DECISIVO PARA O CRESCIMENTO

Mudanças nas estruturas organizacionais podem ser interpretadas por maneiras distintas, citando à mudança não planejada onde a organização procura manter-se no curso, solucionando os problemas à medida que aparecem e a mudança planejada ou estratégica procura atingir um objetivo estabelecido, incorporando o mesmo aos membros da organização (OLIVEIRA; DUARTE; MONTEVECHI, 2002).

No ano 2009 a MetalEletric contava com uma robusta estrutura corporativa, que despendia de 30% do faturamento anual para o pagamento de salários aos executivos (diretores e gerentes). Com a nova administração os projetos começaram a atrair clientes internacionais que adquiriam tecnologia para a geração de energia eólica. O afastamento dos sócios fundadores teve ressalvas frente as novas contratações diretivas e antes de qualquer fechamento de propostas acima de R\$ 1 milhão, houvesse o de acordo dos mesmos, para não carregar a empresa com um corpo diretivo maior que se suportaria e não fechar negócio com orçamentos mal elaborados.



A nova administração trouxe consigo outros gestores que optaram pela demissão dos funcionários mais antigos para a entrada de “sangue novo” e com práticas de gestão baseada na metodologia PMBOK (*guia Project Management Body of Knowledge*). Essa nova tentativa resultou em grandes dívidas para a organização, desestruturando processos com pessoas que não conheciam a prática diária da empresa, além da perda de bons profissionais para o mercado.

Com a decisão imediata dos sócios fundadores em retirar a cúpula diretiva, Marcos e Paulo, ocuparam novamente seus postos de trabalho, demitindo todos os gerentes antigos e passando a estruturar a empresa com a participação de apenas 2 diretores e 3 gerentes. Destacase que a mudança provoca rupturas traumáticas, tendo a aquisição e a manutenção da estabilidade como vitais para a sobrevivência de uma instituição (PEREIRA; FONSECA, 1997).

Diante da situação Marcos e Paulo, receberam a empresa com uma dívida de aproximadamente R\$ 50 milhões, valor inferior ao seu capital. A busca por soluções alternativas foi a contratação de um novo corpo diretivo com profissionais mais experientes e com conhecimento dos projetos vendidos e com potencial para recuperar empresas que ameaçavam falência.

Em 2012 a MetalEletric contava com uma nova estrutura: um diretor superintendente e 3 novos gerentes de processos. Esse ano foi marcado por profundas escolhas, iniciando um período crítico a todos os funcionários da organização.

2.2 DECISÃO PARA O FUTURO DA METALELETRIC

Ainda com as dívidas decorridas da segunda troca de diretoria, os bancos aumentaram consideravelmente o percentual dos juros em virtude da crise econômica que iniciou no Brasil em meados de 2015. O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) diminuiu o crédito para as empresas, impossibilitando a venda de projetos milionários por não haver aporte da instituição. A crise também fez com que empresários adiassem seus investimentos e novos empreendedores aguardam momentos menos incertos para iniciar seus projetos.

A situação econômica do Brasil era tecnicamente de estagnação trazendo com ela a instabilidade nos negócios, afetando a empresa MetalEletric. A venda de obras de manutenção e mão de obra passou a ser o carro forte no momento de crise, pelo fato de serem projetos contratados e executados a curto prazo, mesmo assim grande parte do maquinário instalado na matriz acabava ficando parado por falta de demanda.

O faturamento da empresa no ano de 2015 fechou abaixo do previsto e com uma dívida aos bancos superior a R\$ 120 milhões (2 vezes mais que o capital da empresa). A MetalEletric com isso poderá utilizar algumas das alternativas de estratégias como:

- a) substituição do corpo diretivo atual pelos supervisores e coordenadores que atuam a mais de anos na organização, com o intuito de diminuir os salários das funções diretas e valorizar os talentos internos com a prática do recrutamento e readequação de pessoal.
- b) como a empresa oferece fabricação, serviços e montagem de bens de capital, ela é caracterizada como projetizada e não seriada. Sua concentração em apenas um mercado específico é aconselhado para que a MetalEletric segmente o ramo de atuação e passe a fornecer produtos da qual sua produção não fique parada entre intervalos de projetos acabados e novos. A ideia de ter estoque de produtos pode aumentar o ganho da organização e ter um nicho de mercado mais especializado e lucrativo.
- c) com dívidas exorbitantes, a opção de entrar em Recuperação Judicial para ter tempo de pagar os salários atrasados dos funcionários, empresas terceirizadas e parceiros



poderá ser uma boa escolha. Deixaria para trás as contas antigas e usaria o tempo determinado pela justiça para o pagamento de seus credores, facilitando assim, uma estimativa de futuro para os próximos anos sem as dívidas do passado.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso de ensino tem por objetivo proporcionar aos educadores, material didático para suporte ao ensino em que possa ter aplicação e permita discussões a respeito dos temas ligados a gestão de pessoas, estratégia e tomada de decisão. Poderá ser utilizado para cursos de graduação e pós-graduação em áreas da administração e gestão de projetos nas matérias de riscos e estratégia. A elaboração desse caso de ensino da empresa MetalEletric poderá abordar a reflexão de alguns temas em administração, dentre os quais:

- a) discussão sobre as possibilidades de recuperação de uma grande empresa, da qual a dívida chega a um montante final 2 vezes maior que o seu capital;
- b) alternativas internas, podem desenvolver grandes ações, que por vez é evidenciado o reconhecimento das pessoas que se dedicaram a mais de décadas para o crescimento e sucesso da organização;
- c) além das hipóteses apresentadas, pode surgir novos direcionamentos para melhorar a situação financeira e estabilizar a empresa MetalEletric;
- d) a retirada dos grandes cargos executivos para a substituição pelo pessoal interno poderia afetar os valores da organização em passar a responsabilidade para funcionários antigos em novos cargos;
- e) a descentralização do poder das empresas familiares podem apresentar benefícios ou consequências para a organização;
- f) análise da segmentação de produtos para a região norte do Rio Grande do Sul como uma decisão estratégica para a organização;
- g) decisões vinculadas a participação da justiça trazem vantagens ou desvantagens para os sócios, administradores e trabalhadores;
- h) a fomentação por debate sobre a importância da reflexão da interação professor, aluno, instituições educacionais e mercado.

Objetivo de aprendizagem

A partir dos conceitos de metodologias ativas de aprendizagem, e da premissa que o ensino deve ser focado na aprendizagem do aluno, este caso de ensino pretende contribuir para o que o estudante desenvolva a capacidade de:

- a) compreender o papel do gestor no processo de tomada de decisão;
- b) aplicar técnicas de gestão para a tomada de decisão;
- c) analisar o contexto do mercado como um fator de influência dos negócios empresariais;
- d) propor ações estratégicas frente a situação de contexto da empresa.

Sugestões de questionamentos para discussão em sala de aula

- 1) Escolha uma das alternativas de solução para este caso e justifique-a sobre a decisão:
 - a) diminuir cargos gerenciais e readequar o pessoal interno;
 - b) segmentar a empresa e iniciar a produção de apenas um tipo de produto, projetizada e passando a ser seriada;



- c) decretar recuperação judicial para ter tempo de planejar o pagamento das dívidas passadas e gerenciar as previsões futuras.
- 2) Após a apresentação das decisões, sugere-se que os alunos julguem a melhor solução a ser tomada e apresentem outras 2 alternativas, caso a primeira não seja acatada pelos sócios da organização.
- 3) Apresentar as principais barreiras citadas que podem ser enfrentadas nas letras a, b e c do item 1.

3.2 SUGESTÃO DE PLANO DE AULA

Para que os temas gestão de pessoas, estratégia e tomada de decisão sejam inicialmente discutidos em aulas anteriores, com o objetivo que ao ler esse estudo de caso o aluno traga o conhecimento sobre as temáticas. O momento para a análise deste estudo pode ser do início ao fim de uma aula, considerando quatro períodos (quatro horas ou em tempo integral de um turno), com a divisão da estrutura apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Roteiro proposto para a aula

Conteúdo	Duração
Apresentação do caso de ensino pelo professor, com análise das possibilidades de escolha	1h30min
Divisão da turma em grupos com o máximo de 3 alunos	10min
Sugestão da melhor escolha e desenvolvimento de duas opções a mais das existentes	1h
Apresentação dos resultados para o restante da turma	1h
Fechamento das atividades e comentários finais do professor	20min

Fonte: Elaborado pelos Autores (2016).

4 POSSIBILIDADE PARA ANÁLISE DO CASO

4.1 GESTÃO DE PESSOAS

Um assunto em voga atualmente é a gestão de pessoas, que teve início na Revolução Industrial e cada vez mais tem força nas empresas (CHIAVENATO, 2008). Além disso, o autor também comenta que a gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações, que as mesmas passam parte de suas vidas se dedicando e trabalhando para as organizações a fim de obter sucesso e também para poder crescer junto a elas.

Devido a isso, as pessoas esperam por oportunidades dentro das organizações, ou seja, progredir hierarquicamente dentro da sua área de trabalho (PASCHOAL, 2008). Querem ter um plano de carreira e fazer sua história junto a empresa, que para Costa et al (2010) o plano de carreira é um conjunto de normas que disciplina e faz oportunidades e estímulos ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, qualificando-os para melhorar os serviços prestados as organizações.

Avancini e Cruz (2014) descrevem que para isso ocorrer devem ser feitos recrutamento interno, selecionando funcionários que se encaixe em determinadas funções, que sejam potencialmente qualificados e com isso fazendo que ocorra o crescimento pessoal e profissional. Estes autores definem o recrutamento interno como uma vaga divulgada dentro de uma organização e que os funcionários possam se candidatar, porém os selecionados serão aqueles que apresentam melhor desempenho ou que de alguma forma se destacam dentro da organização.

Um dos fatores positivos do recrutamento interno é a motivação pela promoção, uma vez que os funcionários passam a sentir-se mais valorizados ao estarem subindo de cargo, além



de ficarem mais empolgados para trabalhar na empresa, pois sabem que terão chance de crescimento profissional. No entanto, existem desvantagens em relação aos não escolhidos na seleção interna, ou seja, os mesmos se desmotivam ao saber que não foram escolhidos, achando que não tem chances de crescer na empresa, com isso podem pedir demissão ou também o má desempenho desse colaborador na organização (AVANCINI; CRUZ, 2014).

Para que ocorra o melhor desempenho profissional, bem como o crescimento e plano de carreira, muitas vezes se faz necessário treinamentos na área específica de atuação, pois de acordo com Freitas e Andrade (2004) esses podem gerar efeitos nos níveis dos indivíduos e da organização. Eles citam que tais efeitos estão relacionados com processos internos, captação de novos clientes, compra de outras organizações, clima organizacional, meta de produtos, qualidade e variedade da produção e também a satisfação dos seus clientes.

Desta forma, pode ser entendido que a gestão de pessoas é de extrema importância para a organização atingir seus objetivos, entender os ideais de cada funcionário, crescendo e obtendo sucesso.

4.2 ESTRATÉGIA

O planejamento estratégico realizado pelas empresas é, na maioria das vezes, a maneira mais adequada e o melhor ponto de partida para um programa de relações, com o objetivo de comunicação dentro das organizações, justamente por serem um meio pelo qual é feito raio-x da real situação da organização perante o ambiente e ao mercado altamente competitivo (KUNSCH, 2006).

De acordo com Kunsch (2006), o planejamento estratégico é plausível que se faça uma análise do ambiente externo e interno, conseguindo chegar a um diagnóstico organizacional capaz de sugerir as ameaças e oportunidades, delineando o perfil da organização no contexto econômico, político e social o qual está inserido. Segundo o autor, a partir do diagnóstico do ambiente é que uma organização terá a capacidade de rever a situação e determinar sua missão e visão, reorganizando os valores corporativos bem como a redefinição do negócio, delineamento dos objetivos, estabelecendo macro estratégias, metas e planos emergenciais além de organizar o orçamento e implantar ações. Essas são as principais fases para se estabelecer e concretizar um planejamento estratégico.

O sucesso de uma organização depende da capacidade de planejar o futuro e acompanhar as mudanças que estão por vir, organizações com uma visão clara de futuro apresentam melhores oportunidades de obter vantagem competitiva e liderança no mercado, devendo existir um empenho comum com as decisões tomadas e uma busca incansável para ir além das fraquezas do ambiente interno e operar frente às ameaças e às oportunidades do ambiente externo (ALMEIDA, 2000).

4.3 TOMADA DE DECISÃO

O método de tomada de decisão estratégica apresenta-se de forma complexa, com a influência de fatores como a variabilidade do mercado e o comportamento gerado pelo oportunismo. Esse processo relaciona-se com o sucesso das organizações e com o caminho estratégico adotado pelas mesmas bem como pelo seu declínio (DE CAMPOS SERRA, et al.; 2014).

Existem dois tipos básicos de decisão, (i) as planejadas que são recorrentes e rotineiras, essas fornecem uma determinada estabilidade, além de um acréscimo da eficiência bem como uma redução nos custos, (ii) já as que não são planejadas exigem mais pesquisa por parte dos gerentes para que se possa encontrar uma solução, esses dois tipos toleram adaptações e mudanças no ambiente, podendo descobrir soluções para novos problemas e manejar com



situações que não são previsíveis, apresentando-se como novas e desestruturadas, assim as soluções são descobertas na medida em que os problemas vão surgindo (HUANG, 2009).

A tomada de decisão na metodologia de trabalho é considerada pelo que caracteriza a performance adotada pela gerência, essa atitude deve ter origem em uma técnica sistematizada, uma vez que deve envolver o esboço do problema partindo de um levantamento de dados, da produção de informações, do estabelecimento de sugestões de soluções, selecionar a decisão, viabilizar e implantar a decisão e finalmente fazer uma análise dos resultados que foram encontrados.

Para a autora, afirmar que a informação mostra-se como um recurso de suma importância para a tomada de decisão e que, proporcionalmente quanto mais elaborado for esse processo, mais recomendado se faz a utilização de sistemas de informação que possam esclarecer às demandas e as necessidades de informações do responsável pela tomada da decisão (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004).

Todavia, nem sempre se consegue sucesso em atingir o que foi planejado no processo de tomada de decisão, envolve situações que, em virtude de falta de clareza e compreensão das metas, informações insuficientes dos gestores para a escolha do melhor curso de ação, carência de compartilhamento de conhecimento acumulado de outros processos bem-sucedidos ou não e, ainda, a presença de erros sistemáticos podem prejudicar um processo decisório (SILVA; BAPTISTA, 2009).

Para Elbanna (2006), as decisões estratégicas podem ter um caráter formal ou informal, que são da responsabilidade dos gestores e mostram a relação que há entre a empresa e o seu ambiente. Afirma também, que as decisões estratégicas abordam os interesses cruciais para a sobrevivência da organização, uma vez que envolve inúmeros recursos organizacionais.

As decisões estratégicas são basicamente políticas, com elevados níveis de dúvidas e apenas algumas vezes refletem a solução mais adequada, além do resultado na performance ser difícil de avaliar pela sua natureza pois após tomadas, as decisões são difíceis de reverter (KEENEY, 2004). O comportamento e o rumo seguido pelas organizações parecem estar intimamente dos unidos à tomada de decisão (DE CAMPOS SERRA, et al.; 2014). Por fim, concluiu-se que o procedimento de tomada de decisão é complexo, pelo fato de envolver particularidades da organização e questões relacionadas aos tomadores de decisão (KEENEY, 2004).

5 OBTENÇÃO DOS DADOS

Para o desenvolvimento deste caso de ensino foi realizada uma entrevista com a participação de um dos gerentes da organização que por vez não teve nenhum personagem atribuído nesse estudo. A entrevista semiestruturada foi realizada na própria empresa com a triangulação das respostas comparadas aos canais digitais e periódicos antigos, ocorrendo no mês de julho de 2016, sendo que os entrevistadores elaboraram um conjunto de questões predefinidas, mas tiveram a liberdade para coletar outras perguntas, cujo interesse surgiu no decorrer da entrevista. O tempo de duração para a coleta das informações com o gerente ocorreu em três horas e meia, acompanhado pelos entrevistadores.

Os elementos que possibilitam a apreciação da comunicação e dispõe informações suplementares para compreender tal situação é descrito como o método da Análise de Conteúdo (BARDIN, 2004). De modo a firmar sigilo e confidencialidade das informações, foram utilizados nomes e sobrenome fictícios para apresentar a história da organização com objetivo de aplicar o caso nas aulas acadêmicas para análise das experiências e sugestões das hipóteses descritas.



REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. F. Planejamento estratégico e proatividade: um estudo de caso em duas unidades regionais do Banco Central do Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 177-199, 2000.
- AVANCINI, S.; CRUZ, H. A. Gestão de Pessoas e as Técnicas de Recrutamento e Seleção: o Caso Sos Cardio de Sc. In: XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA-SEGET; 2014, Rio de Janeiro: SEGET. **Anais...** Rio de Janeiro, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. Lisboa, Edições 70, 2004.
- COSTA, A. C. O.; MOIMAZ, S. A. S.; GARBIN, A. J. I.; GARBIN, C. A. S. Plano de carreira, cargos e salários: ferramenta favorável à valorização dos recursos humanos em saúde pública. **Odontologia Clínico-Científica**, v. 9, n. 2, p. 119-123, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.
- DE CAMPOS SERRA, Bernardo Paraiso; SERRA, Fernando Ribeiro; TOMEI, Patrícia. A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração**, p. 11-28, 2014.
- ELBANNA, S. Strategic decision-making: Process perspectives. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2006.
- FIERGS - Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul.
Disponível em:
<http://www.fiergs.org.br/sites/default/files/Panorama_Econ%C3%B4mico_2014.pdf>
Acesso em: 18 jul 2016.
- FREITAS, I. A.; ANDRADE, J. E. B. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 44-56, 2004.
- GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares; ÉVORA, Yolanda Dora Martinez. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação, Brasília**, v. 33, n. 1, p. 72-80, 2004.
- HUANG, X. Strategic decision making in Chinese SMEs. **Chinese Management Studies**, [S.l.], v. 3 n. 2, p. 87- 101, 2009.
- KEENEY, Ralph L. Making Better Decision Makers. **Decision Analysis**, v. 1, n. 4, p. 193-204, 2004.
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Análisi: quaderns de comunicació i cultura**, n. 34, p. 125-139, 2006.
- MACEDO, A. L. O; CAMPOS, R. R. Diagnóstico do complexo metalmeccânico: Brasil e Santa Catarina. **Revista de Tecnologia e Ambiente**, v.7, n. 2 , p. 9-37, jul./dez./2001.



MORAIS, I. A. C.; FRAINER, V. Divergência e distribuição industrial no Rio Grande do Sul (1985-2003). **Análise Econômica (UFRGS)**, n. 49, p. 211-232, 2008.

OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. In: XXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP; 2002, Curitiba: ENEGEP. **Anais...** Curitiba, 2002.

PASCHOAL, T. **Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho.** Brasília: UNB, 2008. Tese (Doutorado em Psicologia Social) Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, Universidade de Brasília, 2008

PEREIRA, M. J.L. B.; FONSECA, J, G.M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

SILVA, L. M. T.; BAPTISTA, L. L. As interações da estratégia com a aprendizagem e a cultura: um estudo em uma organização familiar. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 107-134, 2009.