

**"ESSE NEGÓCIO É PRA VALER?"
O Caso da Hebron® - Uma Indústria Farmacêutica no Nordeste Brasileiro**

Autoria: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo, Anielson Barbosa da Silva

RESUMO

A Hebron® é uma indústria farmacêutica com mais de 20 anos de mercado, localizada em Caruaru/PE. A empresa surgiu a partir do sonho de seu protagonista, Sr. Josimar Henrique, um homem de origem simples, mas visionário que construiu uma indústria farmacêutica de medicamentos inovadores 100% Brasileira, oriundos de pesquisas, muitas delas realizadas em parceria com universidades e institutos de pesquisa. O caso resgata a história do protagonista, da empresa, as dificuldades para implantação de uma indústria, assim como foca o dilema em torno das mudanças na gestão de pessoas, que envolvem a implantação da gestão por competências.

1 APRESENTANDO O CASO

A Hebron® é um laboratório farmacêutico localizado no agreste pernambucano, mais especificamente na cidade de Caruaru. A empresa, que iniciou as suas atividades como uma pequena distribuidora de medicamentos em 1º de Maio de 1982 em uma casa alugada na Rua Conde Irajá, no bairro da Torre, na cidade do Recife, passou a produzir os seus próprios medicamentos em 1990, após a construção do seu parque industrial, fato que representou a conquista do *status* de primeiro laboratório de medicamentos do Norte/Nordeste, posição que continua a ocupar, mesmo após 30 anos da sua fundação.

O proprietário e fundador da Hebron®, o Sr. Josimar Henrique da Silva, decidiu produzir medicamentos inovadores advindos de pesquisas realizadas na própria empresa ou, ainda, em universidades e centros de pesquisa com quem mantém parcerias. Em 2013, a empresa produz medicamentos fitoterápicos, químicos e biotecnológicos, além de alimentos e cosméticos. Entre os seus principais medicamentos fitoterápicos estão o Bromelin para o tratamento de traqueobronquites e suas manifestações, o Gamax que busca suprir carências de ácidos graxos essenciais, especialmente de ácido gama-linolênico e o Kios para o tratamento da gastrite. Já entre os medicamentos biotecnológicos, tem-se o Florax, que é um produto bastante conhecido da classe médica e do público em geral, indicado para distúrbios da flora intestinal, causados por germes patógenos ou pelo uso de antibióticos. Todos esses medicamentos fornecidos através de receituário médico.

A empresa, que iniciou pequena e quase sem recursos, prosperou e continua nas mãos do Sr. Josimar Henrique, que atua como Diretor Presidente. Mas, como em todo negócio, as dificuldades e os desafios enfrentados durante esse percurso considerado vitorioso foram vários. Podemos destacar o ano de 2009, ocasião em que a empresa passou por inúmeras mudanças que envolveram a exportação de produtos para o mercado americano, o aumento da capacidade produtiva da fábrica para atender à nova demanda, a informatização do trabalho dos propagandistas e o desafio de cortar custos com o treinamento do pessoal. A respeito desse último aspecto, ainda em 2009, o Diretor de Recursos Humanos, o Sr. Guilherme Pires, sugeriu: "Nós podemos implantar uma Universidade Corporativa, em que os treinamentos possam ocorrer de forma virtual". O Presidente Josimar Henrique, refutou inicialmente as palavras do Diretor afirmando que "o treinamento é imprescindível para a nossa empresa, especialmente para a reciclagem dos propagandistas. Eles são a alma do nosso negócio. São a nossa Comissão de Frente! São eles que visitam os médicos e vendem nada mais, nada menos do que ideias! Como poderíamos treiná-los virtualmente?" O Diretor Guilherme, na condição de especialista em capacitação profissional, fez uma observação importante, quando afirma que o sucesso de qualquer negócio em um mundo globalizado, depende, agora, das novas tecnologias e de novas formas de gestão do conhecimento. É nesse quadro que Josimar Henrique, que sempre foi um homem de visão, percebeu a possibilidade de conseguir resultados diferenciados em um nicho de mercado até então ocupado, apenas, por multinacionais e acabou cedendo às inovações, mesmo confessando ser um defensor da máxima "as coisas funcionam bem quando se tem o olho do dono".

Instala-se, assim, um dilema! Como a implantação da gestão por competências na organização, utilizando o ambiente virtual de aprendizagem como veículo de difusão dessas práticas entre os colaboradores da organização, pode contribuir para a profissionalização das práticas de gestão de pessoas e promover uma maior interação com os colaboradores.

2 CONHECENDO O FUNDADOR

Era o ano de 1950, em um engenho localizado a 30 quilômetros de Palmares, zona da mata sul do Estado de Pernambuco. Lá vivam o Sr. Antônio Henrique e Sra. Ericina. Ele um pequeno comerciante que atuava na famosa feira de Caruaru e ela uma dona de casa. Nesse contexto, nasce o primogênito do casal - Josimar Henrique. Mesmo sem muitas perspectivas de mobilidade social devido à condição financeira da sua família, o menino parecia não se contentar com o que a vida queria lhe oferecer.

Josimar nasceu visionário, como uma daquelas pessoas que nasce com uma estrela! Desde menino aprendeu a dividir o tempo entre o trabalho e o estudo. Cresceu fazendo isso. Muito jovem, começou a trabalhar ajudando o pai e aos 14 anos, passou a trabalhar como balconista em uma loja de tecidos. Pouco tempo depois, foi contratado para trabalhar como contínuo na Rádio Liberdade de Caruaru. Josimar saiu da rádio e se tornou auxiliar de escritório de contabilidade, tomando gosto pela profissão de contador. Após essa experiência, foi contratado para trabalhar no Banco Nacional do Norte (BANORTE).

Aos 21 anos, a sua vida tomou outro rumo: Josimar pediu demissão do banco! Os seus pais, que estavam orgulhosos da trajetória que o filho estava percorrendo, ficaram preocupados, pois pareciam ter "encaminhado" Josimar e ele havia decidido sair do emprego. O Sr. Antonio Henrique dizia à esposa: “mas, o que houve com esse menino Ericina? Saiu de um emprego tão bom?”.

Logo após ter deixado o banco, Josimar foi passar dois meses de férias, conhecendo as cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro. Quando retornou de viagem, foi morar no Recife, encontrando rapidamente uma nova colocação, desta feita no Aché Laboratório S.A., onde iniciou uma longa trajetória no ramo de venda de medicamentos. Atuou como propagandista, supervisor, gerente regional, e gerente nacional, fazendo uma sólida carreira nessa empresa. Passou a conhecer de perto todo o processo produtivo de um laboratório farmacêutico, desde a produção dos medicamentos até a venda dos produtos para o mercado. Em entrevista para a PRONEWS, relembra: “O que eu pretendia era seguir uma carreira promissora e fiz tudo com base numa visão de futuro, através do meu esforço para ser independente”.

Ainda trabalhando para o Aché, Josimar viajou por todo o país adquirindo mais experiência na área farmacêutica. Em São Paulo, recebeu a missão de estruturar um novo laboratório de origem italiana que o Aché havia comprado, o Laboratório Novoterápica, passando a administrar a situação externa do laboratório e a acompanhar todo o processo industrial farmacêutico. Nessa época, Josimar estabeleceu um maior contato com professores, pesquisadores e universidades, descobrindo o potencial de pesquisa e matéria-prima disponíveis do Brasil. Em seguida, fazendo jus ao seu espírito empreendedor, Josimar assumiu a Direção Nacional de Vendas da Novoterápica e volta a Pernambuco com a nova missão de reestruturar a Regional Norte/Nordeste das duas empresas, Aché e Novoterápica. É nesse momento da sua vida, já com experiência de 11 anos no ramo de medicamentos, que ele, mais uma vez, pede demissão e, dessa vez, para abrir seu próprio negócio.

3 O INÍCIO DA HEBRON®

Com poucos recursos financeiros e muita vontade de vencer, Josimar resolveu investir os poucos recursos que possuía em uma área que ele conhecia bem. Como não tinha dinheiro para abrir um laboratório, decidiu abrir uma distribuidora de medicamentos. O ano era 1982. Mesmo para uma distribuidora os recursos do Josimar não eram suficientes. Então, como ele conseguiria transformar o sonho em realidade? Isso aconteceu quando, juntamente com três

amigos formou a sociedade que financiou o início da Hebron®. A sociedade não durou muito tempo e Josimar assumiu o controle da distribuidora. O sonho não se encerraria na distribuidora, porque o seu objetivo era maior. Na verdade, ele queria utilizar a matéria-prima nacional e aproveitar o trabalho de pesquisa e desenvolvimento de produtos dos cientistas e das universidades brasileiras para a produção de medicamentos.

Para viabilizar o sonho, Josimar se sacrificava e todo o lucro da distribuidora era aplicado para tornar possível a construção do laboratório. Os recursos eram insuficientes e Josimar necessitava de um maior aporte financeiro. Onde conseguiu-lo?

A princípio, ele decide ir à busca de financiamento nos bancos da região. Em muitos desses bancos, a situação era a mesma, ou seja, após a explicação sobre o projeto para o gerente do banco, ouvia sempre a mesma resposta: Não! Um desses gerentes chegou a dizer para Josimar, após vasta explanação do projeto: "Você vai produzir medicamentos no interior de Pernambuco e concorrer com multinacionais? Isso é loucura!". Assim, os bancos da região lhe negaram ajuda financeira, pois consideravam o projeto como muito ousado.

Sem o apoio dos bancos e sem os sócios, Josimar, precisava encontrar uma saída para que o seu sonho não morresse. Mas, como? Decidiu consultar a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) em busca do apoio ao seu projeto. Lá, ele conheceu o Superintendente do órgão, o Sr. Marlos Duarte. Josimar faz um tremendo esforço para apresentar, da melhor maneira possível e da forma mais convincente o seu projeto, pois ele estava agarrando-se a esta chance, que pensava ser a última. Por sorte, ou por ser tão visionário quanto o próprio Josimar, o Superintendente resolver apostar no projeto do laboratório. Lembra Josimar: "Foi ele quem ouviu a minha história e me ajudou a erguer a Hebron®." E assim, com a conquista do apoio da SUDENE, que chega a financiar 80% do empreendimento, o sonho começa a ser construído.

Apesar da sociedade encerrada, e sem o apoio do sistema de financiamento bancário, a construção do laboratório é iniciada em Junho de 1985, durou quatro anos (1985-1989) e, em janeiro de 1990 começa a funcionar o Laboratório Farmacêutico Hebron® na cidade de Caruaru - PE com a missão de "pesquisar, desenvolver, produzir, promover e comercializar produtos para a saúde e o bem estar" (HEBRON, 2013).

4 AS DIFICULDADES

Para implantar qualquer organização, as dificuldades são muitas e, com a Hebron® não foi diferente, principalmente considerando aquelas específicas da área.

A primeira grande dificuldade foi a falta de recursos do sistema financeiro. Os aportes financeiros são importantes para que a empresa não precise utilizar o seu capital de giro, para montar uma fábrica e uma linha de montagem nova. Para a Hebron® essas dificuldades foram inevitáveis, inclusive, pelo sentido inusitado do seu projeto.

A segunda grande dificuldade foi a de enfrentar a concorrência de grandes laboratórios multinacionais já conhecidos, que possuíam um trabalho de marketing muito bem elaborado e com uma grande força promocional e convencer a classe médica a prescrever os seus produtos. O Sr. Avaniel Marinho, que trabalhava na Hebron® desde o nascedouro, e atua hoje como Diretor de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, diz que, no princípio, foi necessário realizar um trabalho pontual com médicos e farmácias. "Um trabalho de formiguinha", diz ele. Ele relatou como isso acontecia: "Nós tínhamos que visitar os médicos, criar um canal de distribuição, fazer os produtos chegarem ao ponto de venda (farmácias), convencer os médicos a prescreverem e, a partir daí, gerar receituário, conquistando a confiança da classe médica para os nossos produtos".

Para conseguir a confiabilidade por parte dos médicos em relação aos medicamentos, foi necessário apresentar resultados de pesquisas de algumas universidades e institutos de pesquisa com as quais a Hebron® começou a interagir logo no início das suas operações, pois, o Brasil, na década de 90, já contava com um parque industrial farmacêutico expressivo, mas, os centros de tecnologia e de pesquisa estavam restritos ao mundo acadêmico. Era comum na segunda ou terceira visita do propagandista ao médico este último perguntar: “Rapaz. Quer dizer que esse negócio é pra valer mesmo?” Assim, a Hebron® começa a investir nas pesquisas de fitoterápicos e de produtos biotecnológicos, levando ao médico a chancela da pesquisa realizada na universidade, comprovando que era possível um laboratório nacional desenvolver pesquisas e aproveitar a pesquisa realizada no país. Essa ação trouxe efeitos imediatos, pois Josimar foi, mais uma vez, um visionário à frente da Hebron® quando tornou possível registrar e comercializar o primeiro fitoterápico do Brasil: O Giamebil. Medicamento indicado para o tratamento das infestações Giardíase e Amebíase, causadas pela *Giardia Lamblia* e pela *Entamoeba Histolítica*.

Sem as parceiras com as universidades e os centros de pesquisa seria impossível o efetivo funcionamento do laboratório e a concretização do sonho do Josimar, já, que, o desenvolvimento de pesquisa no Brasil é muito caro para ser realizado por uma empresa de pequeno porte. Daí surge a terceira grande dificuldade da empresa: Estabelecer parcerias com as universidades públicas - federais e estaduais - e os institutos de pesquisa. É fato, que existe uma dificuldade na relação entre a academia e o setor produtivo - a iniciativa privada. O pesquisador, o professor e o acadêmico produzem ciência, mas existe uma divergência muito grande entre pesquisa e pesquisa aplicada. Então, essa relação da universidade com a iniciativa privada é complexa. A universidade tem um bem público e esse bem vai se transformar em um bem da iniciativa privada, sendo explorado economicamente.

Assim, há todo um trabalho de aproximação por parte da Hebron® em relação aos pesquisadores e realizam-se, para o funcionamento dessas parcerias, contratos de prestação de serviço, previstos em lei, sendo pagos royalties à universidade responsável pela pesquisa daquele medicamento que será possivelmente comercializado. O papel da Hebron® é buscar convencer o pesquisador, geralmente vinculado a uma universidade ou centro de pesquisa, a ceder a sua pesquisa para o laboratório, antes que os resultados da mesma sejam divulgados. O pesquisador tem necessidade de publicar a sua pesquisa em função de exigências de produtividade por parte dos órgãos de fomento e também do ponto de vista curricular, a fim de se manterem vinculados a programas de pós-graduação, mas por outro lado, à partir da publicação a empresa perde, porque a propriedade intelectual é perdida.

Especialmente nos últimos 10 anos, os próprios pesquisadores estão depositando pedidos de patentes dessas pesquisas e isso, também, é um fator complicador e que, de certa forma, dificulta essa relação, uma vez que a universidade detém essa patente e a empresa passa a não ter interesse nessa pesquisa. Com essa patente depositada em nome do pesquisador e da universidade e sem o relacionamento com a indústria, o produto pesquisado não vai chegar ao mercado. Houve depósito de patente com a intenção de a própria universidade negociar, mas, existe complicação em função de ser um órgão público e depender de edital e de uma série de questões burocráticas, para a efetiva concretização da relação universidade x mercado.

5 O CRESCIMENTO DA HEBRON®

A empresa, desde a sua fundação, teve como proposta produzir medicamentos de prescrição médica, não desconsiderando o outro lado do mercado, aquele de produtos de

marketing direto. Essa postura de atuar no segmento de prescrição médica dá aos produtos uma característica de pesquisa de cunho técnico científico, sendo considerados como produtos inovadores. São produtos que possuem, em sua maioria, artigos de pesquisas empíricas publicadas, tanto na parte pré-clínica quanto na parte clínica e essa interface com os centros de pesquisa e algumas universidades deu aos produtos da empresa uma chancela de qualidade reconhecida pela classe médica. Possivelmente, essa característica foi a que mais contribuiu para o sucesso do negócio.

Josimar conta com a sua família na gestão da empresa. Além dele, que atua como presidente atua no quadro estratégico da empresa, o seu cunhado, Sr. Avaniel Marinho, no cargo de Diretor de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, seus filhos Josimar Junior, Bruno Henrique e Wedja Henrique, que ocupam os cargos de Diretor Financeiro, Diretor Industrial e Diretora de Marketing, respectivamente, além dos genros Guilherme Pires e Fernanda Newman, Diretores de Recursos Humanos e Treinamento e Diretora Administrativa. Os irmãos Joás Henrique e Josias Henrique, ocupam os cargos de Diretor Superintendente e Diretor Comercial completando o quadro tipicamente familiar de gestão.

Como homem de visão, Josimar soube aproveitar o potencial de pesquisa para o desenvolvimento de medicamentos em escala comercial em seu laboratório e, para isso, de acordo com o site da empresa, possui parcerias com universidades e centros de pesquisa espalhados pelo Brasil e pelo mundo. No Brasil, o laboratório possui parcerias com as Universidades Federais de São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Alagoas, Ceará, Rio Grande do Norte e Paraíba e com as Universidades Estaduais de São Paulo (USP), Campinas (UNICAMP), e Pernambuco (UPE). Fora do Brasil desenvolve projetos na Inglaterra, mantém estreita relação com a Universidade de Farmácia do Porto e já manteve contato com um dos maiores centros de pesquisa fitoquímica do mundo em Lousanne (Suíça) (HEBRON, 2013).

Todos os meses, mais de 38.000 médicos são visitados pelos propagandistas da empresa. Eles conseguem chegar a um número superior a 1.600 cidades do país. Os medicamentos estão disponíveis em cerca de 4.000 municípios brasileiros.

O laboratório também atua no mercado externo e mantém parceiras com os EUA, México, Cuba, Peru, Chile, Equador, Colômbia, Moçambique, Nigéria, África do Sul, Portugal e Áustria. A Hebron® possui 100 tipos de medicamentos em 13 especialidades médicas passando pela Pediatria, Clínica médica, Ginecologia, Cardiologia, entre outras.

A Hebron® possui diversas atividades, desde o desenvolvimentos de processos analíticos, pesquisas clínicas, biológicas, químicas e fitoterápicas até a produção de matéria-prima, de produtos farmacêuticos e alimentos funcionais. A empresa apresenta uma política rigorosa de desenvolvimento e aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços, adotada em todos os setores da empresa. As ações envolvem desde a padronização dos processos, até o comprometimento e a capacitação dos colaboradores.

6 A GESTÃO DE PESSOAS NA HEBRON®

A preocupação com as pessoas sempre foi a marca registrada da Hebron®, que possui em seu quadro mais de 500 funcionários, sendo 195 propagandistas e gerentes que atuam no campo externo, cerca de 180 funcionários na fábrica, em Caruaru/PE e 62 que atuam no escritório central, localizado na cidade do Recife/PE. Com várias mudanças ocorrendo no mercado a Hebron, assim como outras organizações, inicia um processo de implantação de mudanças em suas práticas de Gestão de Pessoas.

Em relação ao sistema de provisão de pessoas, a Hebron tem uma atuação territorial abrangente e há a necessidade de contratar pessoas para atuar em todo o país, sobretudo para o cargo de propagandista. Assim, a seleção passou, em 2012, a ser virtual, com o apoio do *skype* na realização de entrevistas.

O gestor da área de RH considera mais difícil encontrar candidatos que se identifiquem com os mesmos valores da empresa por meio de uma seleção virtual, mas reconhece a necessidade desse tipo de procedimento como uma estratégia para redução de custos. O Sr. Horison, gerente de RH, diz que: “quando o candidato vem para o Recife, eu digo que foi escolhido porque possui os valores parecidos com os da empresa, e porque entendeu o planejamento estratégico (isso é mostrado para o candidato). A visita à fábrica é importante para que o candidato tenha conhecimento do alto nível de tecnologia envolvido na fabricação dos nossos produtos. O espaço fabril atual possui características técnicas diferenciadas onde são utilizadas, por exemplo, placas de Isoeste - placas de aço com camadas internas isolantes. O importante é que o candidato saiba que nunca tivemos um caso de contaminação, por exemplo, com o Florax, que é um produto que tem o fungo *Sacharomyces Cerevisiae* como princípio ativo”.

Desde o ano de 2009, várias mudanças no sistema de desenvolvimento de pessoas foram implantadas na Hebron®. Apesar da sua estrutura familiar e conservadora, a organização, após 20 anos de mercado, sentiu a necessidade de maior profissionalização de toda a Diretoria. Todos os Diretores, dois a dois, são enviados ao exterior para realizarem curso de especialização e mestrado nos Estados Unidos com o objetivo de profissionalizar os processos e as práticas de gestão. Essa necessidade surgiu em função da internacionalização da empresa, a partir da inserção da mesma no mercado americano. A fábrica, em 2010, aumentou em três vezes a sua capacidade produtiva e se tornou a única empresa 100% brasileira de medicamentos a exportar para os Estados Unidos com o aval do *Food and Drug Administration (FDA)*, agência governamental americana que regula a fabricação de comestíveis, drogas e cosméticos.

O treinamento dos novos propagandistas que ocorria no Recife, no CTH - Centro de Treinamento Hebron e tinha a duração de três semanas, também sofreu alteração e passou a ser realizado por meio da universidade Hebron®, um sistema de educação corporativo mediado pelo EAD - Ensino à Distância. A implantação da política de desenvolvimento foi uma das mais radicais sofridas pela empresa, pois apesar de princípios relacionados à cultura de empresa familiar, a competitividade do mercado demanda a introdução de mudanças nas práticas de gestão de pessoas.

A introdução da universidade corporativa, ideia lançada em 2009, a partir de uma proposta de seu Diretor de Recursos Humanos, Sr. Guilherme Pires, em discussão com o Sr. Josimar Henrique, foi determinante para viabilizar as mudanças na política de gestão de pessoas.

Como os ciclos promocionais da organização giram a cada 30 dias, é necessário realizar um lançamento das promoções a partir de divulgação realizada pelos propagandistas. Além disso, a empresa que atua em mais de 4.000 municípios, precisa treinar novos propagandistas que se localizam em diversas regiões do país. Os custos com esses treinamentos iniciais e reciclagem estavam muito elevados e a empresa precisava encontrar uma solução para o problema. A implantação da Universidade Hebron® surge com o intuito de buscar a qualificação permanente dos colaboradores que atuam em diversas áreas, a fim de desenvolver competências e habilidades com foco na aplicação prática.

A Universidade Hebron® foi idealizada sob medida para os colaboradores que não têm tempo e condições de frequentar cursos fora do horário de trabalho, mas em princípio os

cursos foram elaborados para o pessoal da linha comercial, maior necessidade da empresa. O Sr. Avaniel Marinho, Diretor de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica, um dos que apoiaram a ideia da Universidade Corporativa Hebron®, justifica a implantação dizendo: "os nossos funcionários estão espalhados por todo o território nacional, fazendo-se necessário um meio de prepará-los, independentemente da distância da sede da empresa. Existe a necessidade de uma mesma linguagem e do mesmo jargão para a apresentação do medicamento. Afinal, o propagandista é o portador da imagem da empresa, de seus valores e da sua cultura organizacional. Assim, conseguimos que o propagandista de Rondônia passe a ter o mesmo conhecimento e a mesma expertise que o propagandista de Curitiba, por exemplo".

Com a Universidade virtual e o uso de *tablets*, os propagandistas recebem o seu *portfólio* com a propaganda atualizada em tempo real e, se reúnem apenas uma vez a cada mês com o gerente da equipe. A duração das reuniões deve ser, no máximo, de um dia. Na Universidade Hebron®, os propagandistas tem acesso a conhecimentos sobre os produtos, técnicas de vendas, técnicas de propaganda, competência comportamental, fisiopatologia, e alguns esquemas de treinamento especiais. A plataforma *moodle* é utilizada para realização de fóruns e chats entre os propagandistas, seus pares e com gerentes para dirimir dúvidas e receber novas instruções. Além da plataforma, também é utilizado o *Skype* para a realização de treinamentos, inclusive para a simulação de propagandas médicas com profissionais em fase de treinamento, além de subsidiarem a avaliação do facilitador do treinamento para analisar a atuação do propagandista.

Em relação às mudanças efetuadas na política de desenvolvimento dos propagandistas, o gerente de RH, Sr. Horison, afirma: "Não caiu muito em termos de qualidade técnica, mas ficou mais difícil o alinhamento dos novos propagandistas com a Visão, Missão, Valores e Planejamento Estratégico da empresa, em relação ao treinamento presencial".

Internamente, a universidade Hebron® também passou a ser utilizada para o desenvolvimento dos gestores, especialmente com treinamentos voltados para técnicas de vendas e ferramentas gerenciais. Os temas mais trabalhados são análise transacional, liderança situacional e *coach*. As ações de desenvolvimento envolvem a leitura de livros de gestão e liderança que são, à posteriori, debatidos a fim de encontrar a aplicação prática dos mesmos. Além disso, no ano de 2012, foram realizados oito encontros presenciais, inclusive com professores externos e todas as atividades decorrentes dos treinamentos presenciais foram realizadas virtualmente por meio da Universidade Hebron®.

O Sr. Horison Lopes, ainda muito empolgado com a Universidade Hebron® declara: "Eu espero que, ainda em 2013, a Universidade Hebron® esteja sendo utilizada de uma maneira extremamente útil para a empresa e para os funcionários. Vamos começar aqui no escritório, depois, vai para a fábrica e, por último para o resto do Brasil, no campo, pois, no campo o pessoal é bem mais disperso geograficamente e o acompanhamento é mais difícil".

Para viabilizar a manutenção de pessoas na organização, a Hebron® possui um conjunto de benefícios para os colaboradores. Há 20 anos, por exemplo, a empresa já oferecia três refeições para os funcionários da fábrica, além de uma ceia no final do expediente de cada turno, demonstrando preocupação com sua qualidade de vida no trabalho.

Outro exemplo de valorização dos funcionários reside no fato de o Diretor de Recursos Humanos, Sr Guilherme Pires, ter afirmado, em entrevista ao programa televisivo Radar Executivo que, durante a crise de 2008 a empresa perdeu 36% do faturamento, mas não demitiu ninguém.

Os funcionários da Hebron® possuem um final de semana estendido, pois nas sextas-feiras o expediente é encerrado às 14 horas, além do fato de finalizar o expediente diariamente (segunda à quinta-feira), impreterivelmente às 17 horas para todos os funcionários.

Em relação ao sistema de aplicação de pessoas, os profissionais que atuam no Setor de RH, bastante empolgados com o uso gratuito e com todas as facilidades do uso e acesso da plataforma *moodle*, decidiram utilizá-la como repositório de todos os procedimentos padrão da empresa, atrelados ao RH. Segundo o Gerente de RH, o Sr. Horison Lopes: "estamos implantando uma gestão por competências". Assim, na plataforma está contida toda a política de cargos e carreiras para 2013, a descrição dos cargos, os perfis de cada um deles, o mapeamento das competências e os formulários de avaliação de desempenho. Os gestores internos são levados a visitar a plataforma e responder questões colocadas no fórum sobre esses assuntos.

A fim de consolidar a Gestão por Competências na empresa, os formulários de análise de desempenho foram elaborados com três alternativas de resposta: "não possui a característica", "possui a característica" e "característica bem desenvolvida". Se o resultado da avaliação indicar que o funcionário não apresenta uma competência bem desenvolvida, há a possibilidade de implantação de um Programa de Capacitação Individual. A ideia do Gestor de RH é: "vou estar sempre trabalhando alguma coisa para nivelar por cima o profissional, aumentando a capacitação". Então, após o treinamento para uso da ferramenta de EAD por parte dos gestores, esta será aplicada aos funcionários e em seguida os resultados serão inseridos na plataforma da Universidade Hebron®, juntamente com os programas de desenvolvimento individual que estarão disponíveis no *moodle* para acesso dos colaboradores avaliados dos resultados de seu desempenho individual.

Outras mudanças na área de gestão de pessoas tiveram início em 2009, entre elas, a utilização de *tablets* por parte dos propagandistas. É uma ferramenta de tecnologia que agiliza a visita ao médico e registra imediatamente as informações, facilitando o controle e o fluxo das mesmas para o gerente de campo.

As mudanças ocorridas na empresa nos últimos anos ainda estão em fase de implantação, o que gera resistências porque procuram revitalizar valores, hábitos e comportamentos paternos e comuns nas empresas familiares e que demandam tempo para a sua consolidação.

O processo de mudança na área de gestão de RH na Hebron® demanda alterações na filosofia da gestão das pessoas, que passa a ser estratégica para a organização. Será que a implantação da gestão por competências auxiliará os dirigentes da organização no processo de profissionalização, na manutenção da inovação como um diferencial competitivo e agilidade na implantação das políticas promocionais pelos propagandistas que atuam em todo o país?

7 NOTAS DE ENSINO

7.1 Fonte dos Dados

Para a coleta de dados foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas: a primeira delas com o Diretor de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação e a segunda com o Gerente de Recursos Humanos. As duas entrevistas tiveram duração média de 1h e 20 min e foram gravadas e transcritas na íntegra. Informações obtidas a partir de uma coletânea de entrevistas e reportagens divulgadas na web sobre a empresa e seus gestores, bem como o site da própria empresa, também subsidiaram a elaboração do caso.

7.2 Objetivos Educacionais

O caso foi estruturado para debater questões relativas à Gestão de Pessoas com foco na gestão por competências, com ênfase na seleção, avaliação de desempenho e treinamento. Desta forma, as questões propostas objetivam levar os alunos a refletirem sobre esses novos desafios da empresa em torno das mudanças que vem ocorrendo desde 2009. Os Valores da organização foram alterados com o objetivo de alterar a concepção de uma gestão de pessoas mais convencional para uma gestão por competências e, ainda, com o grande desafio do corte de custos, levando-os a implementar vários processos virtuais, inclusive uma Universidade Corporativa, que pode modificar a forma de aprendizagem dos funcionários. Dessa forma, o caso apresenta as principais dificuldades encontradas no gerenciamento e implantação dessas mudanças.

O caso pode ser utilizado por programas de graduação e pós graduação *lato sensu* nas disciplinas de Recursos Humanos, Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão por Competências.

7.3 Alternativas para Análise do Caso

7.3.1 Orientações para aplicação do caso em sala de aula

Sugere-se a seguir os seguintes passos:

- a) explicar aos alunos os procedimentos para utilização do método de caso em sala de aula;
- b) recomendar a leitura individual do caso como "atividade de casa", bem como cobrar dos alunos respostas individuais às questões propostas;
- c) na aula seguinte à explicação da metodologia, estimular que, em pequenos grupos de 3 a 4 pessoas, os alunos debatam e discutam as respostas das questões descritas no caso, analisando e propondo soluções para as mesmas;
- d) após discussão nos pequenos grupos, sugere-se dispor a turma em um círculo e solicitar que cada grupo apresente oralmente a sua análise e a solução da problemática enfrentada pela empresa, cabendo ao professor estimular a participação dos alunos;
- e) o professor deve realizar um fechamento do caso de ensino estudado, propondo direcionamentos para análise a partir das opiniões manifestadas pelos alunos e discutindo as alternativas propostas pelos mesmos. O professor pode, inclusive, utilizar o quadro para elencar as alternativas propostas pelos alunos, de modo a ficar visível para toda a turma;

Optou-se por não se determinar o tempo para cada etapa sugerida para aplicação do caso de ensino, tendo em vista a heterogeneidade e particularidade de cada turma, cabendo ao professor decidir a melhor forma de conduzir a sistemática de análise do caso.

Para facilitar a discussão, sugere-se uma lista de questões presentes no próximo item.

7.4 Questões para Discussão do Caso em Sala de Aula

- a) Avalie a implantação das mudanças na gestão de pessoas da empresa para implantação da gestão por competências.
- b) Quais os desafios enfrentados pela área de recursos humanos para consolidar a implantação da gestão por competências, especificamente em ambiente virtual?
- c) Analise o processo de avaliação de desempenho utilizado pela Hebron® e responda até que ponto ele está integrado às perspectivas da gestão de desempenho.
- d) A Universidade Hebron® utiliza a plataforma *moodle* para realização de seus treinamentos, além de utilizá-la como repositório de informações e instrumentos das políticas de cargos e carreiras e o instrumento de análise de desempenho. Analise as especificidades da Universidade corporativa da Hebron®. A empresa está difundindo adequadamente as práticas de educação corporativa no ambiente virtual? Justifique.

7.4.1 Outras indicações para uso do caso

O caso também permite aos alunos identificarem as dificuldades para abrir um negócio próprio, podendo ser utilizado para aulas de empreendedorismo.

A empresa é tipicamente familiar e assim o professor pode explorar a gestão de empresas familiares.

Professores de marketing podem explorar o trabalho dos propagandistas, já que este é um tipo de marketing bem específico, que não vende produtos ou serviços, mas ideias.

7.5 Análise das Questões Propostas

- a) Avalie a implantação das mudanças na gestão de pessoas da empresa para implantação da gestão por competências.

Percebe-se que as mudanças efetuadas na Hebron foram mais de caráter tecnológico. Apesar do discurso do Gerente de RH de que a empresa está implantando uma gestão por competências, não se percebe a partir do caso que tal mudança já tenha sido alcançada. A simples alteração do ambiente presencial para o virtual (seleção, treinamento e avaliação de desempenho) não configura tal implantação. Para que as organizações mudem é necessário não apenas enfrentar resistências relacionadas a aspectos, mas, também, a questões relacionadas à postura gerencial e ao relacionamento entre as pessoas. É necessária uma maior participação das pessoas que fazem parte da organização a fim de que sejam desenvolvidas novas competências (BITTENCOURT, 2011). Como as mudanças são recentes (iniciadas a partir de exigências de mercado em 2009), essa nova forma de organização do trabalho ainda

gera resistências, já que altera os valores, hábitos e comportamentos paternos comuns nas empresas familiares.

- b) Quais os desafios enfrentados pela área de recursos humanos para consolidar a implantação da gestão por competências, especificamente em ambiente virtual?

Quando ocorrem treinamentos presenciais é possível que as pessoas interajam conforme defende o Sr Josimar, o que levaria as pessoas a aprenderem não somente com o treinador mas, também, com os colegas treinandos, configurando inclusive um processo de aprendizagem social. Quando isso ocorre é possível que também ocorra a transferência de conhecimento do nível individual para um nível coletivo. No entanto, no ambiente virtual tal interação é perdida, o que dificulta a gestão por competências. O professor pode, durante a discussão, levar os alunos a refletirem sobre a importância das ações não formais de aprendizagem para o desenvolvimento de competências coletivas.

A empresa é tipicamente familiar em sua gestão, atuando com uma cultura paternalista. No entanto, no momento em que se implanta um sistema de gestão por competências a avaliação de desempenho e a ascensão da carreira decorrente de promoções só podem ocorrer a partir de uma avaliação das competências, configurando-se em mais um desafio.

Realizar a seleção a distância por meio da utilização de ferramentas tecnológicas, a exemplo do *Skype* é outro desafio a ser enfrentado, e pode também ser enfatizado durante a seção de discussão do caso.

- c) Analise o processo de avaliação de desempenho utilizado pela Hebron® e responda até que ponto ele está integrado às perspectivas da gestão de desempenho.

A avaliação de desempenho dos funcionários da empresa é realizada a partir da aplicação de formulários que contém três alternativas de resposta: “Não possui a característica”, “Possui a característica” e “Característica bem desenvolvida”. O gestor de RH informa que se for identificada uma característica pouco desenvolvida há a possibilidade de desenvolvimento da nova competência. Neste aspecto é possível verificar que a avaliação de desempenho aplicada na empresa está próxima dos conceitos de gestão de desempenho para desenvolvimento de novas competências. Entretanto, durante a discussão o professor também pode discutir a escala intervalar para avaliação de competências, que é apenas de três pontos. Para isso, pode-se utilizar as orientações de Brandão (2012) para o mapeamento das competências, que contempla exemplos de descrição operacional de competências, assim como de escalas utilizadas na avaliação de desempenho.

- d) A Universidade Hebron® utiliza a plataforma *moodle* para realização de seus treinamentos, além de utilizá-la como repositório de informações e instrumentos das políticas de cargos e carreiras e o instrumento de análise de desempenho. Analise as especificidades da Universidade corporativa da Hebron®. A empresa está difundindo adequadamente as práticas de educação corporativa no ambiente virtual? Justifique.

Tem-se percebido nos últimos anos o crescimento na promoção de cursos à distância pelas organizações. O ambiente virtual de aprendizagem (AVA) é potencializado por diversos fatores como "o alto custo da educação tradicional", as "limitações de ordem temporal",

"limitações geográficas" e a "evolução das tecnologias interativas de comunicação (GHEDINE; TESTA; FREITAS, 2008). Percebe-se, assim, que a Hebron® tem acompanhado as diversas mudanças e buscado se adequar a elas. Sabe-se ainda que a Universidade Corporativa é "um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um polo permanente (MEISTER, 1999, p.8). No entanto, pode-se dizer que a Hebron® vem utilizando de forma equivocada a sua universidade corporativa, pois, apesar do objetivo de uma universidade corporativa estar vinculado à disseminação de processos de aprendizagem mediados pela tecnologia da informação e comunicação, a universidade corporativa da Hebron® está sendo utilizada para outros fins, além da qualificação, conforme exposto. O professor pode, durante a discussão, explorar a discussão sobre as vantagens, desvantagens, finalidades e características de uma Universidade Corporativa, utilizando autores como Eboli (2002).

7.6 Bibliografia Indicada

- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- BARBOSA, Rommel Melgaço (Org.). **Ambientes Virtuais de Aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- BITTENCOURT C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n.1, 2004.
- BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROELICH, C. (Org.). **Na trilha das Competências: caminhos possíveis no cenário das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de administração pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- DEMO, Pedro. **Educação Hoje: Novas tecnologias, pressões e oportunidade**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, J. C. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ELKJAER, Bente. Social Learning Theory: Learning as participation in social processes. IN: EASTERBY- SMITH, Mark; LYLES, Marjorie (Org.). **The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management**. Blackwell, 2003.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, 1995.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, MariaTereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, ferramentas e procedimento**. São Paulo: Atlas, 2007.

- GHEDINE, T.; TESTA, M. G.; FREITAS, H. M. R. Educação à distância via internet em grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 49-63, out./dez. 2008.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- ODERICH, C. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PEREIRA, Alice Cybis (Org.). **AVA: Ambientes Virtuais de Aprendizagem em Diferentes Contextos**. Rio de Janeiro: ciência moderna, 2007. 232p.
- RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SILVA, A. B.; GODOI, C. K. O processo de aprendizagem como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. In: XXVII Encontro Nacional de Programas de Pós Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003.
- WENGER, E. **A Social Theory of Learning**. IN: Communities of Practice: learning, meaning and identity. New York: Cambridge University Press, 1998. p. 3.-17.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

8 REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais: A contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) PPGA – UFRGS, Porto Alegre, 2001.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- EBOLI, M. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In: FLEURY, M. T. L. (Org.) São Paulo: Gente, 2002, p. 185-216.
- GHEDINE, T.; TESTA, M. G.; FREITAS, H. M. R. Educação à distância via internet em grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 49-63, out./dez. 2008.
- HEBRON® Em: <<http://www.hebron.com.br>>. Acesso em: 22 de dezembro de 2012
- MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- PIRES, Guilherme. Programa Radar Executivo. Recife, 17 nov. 2011. Entrevista a Jorge Menezes. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=rYDuQTbvSNQ>>. Acesso em: 19 de janeiro de 2013
- Rose Maria. Revista Pro News. Ed 121. Disponível em: <<http://www.revistapronews.com.br/anteriores/detalhe/119/hebron-cresce-no-brasil-e-no-mundo.html?PHPSESSID=f3931f3391d9aa3afc525f4ec7c2bf30>> Acesso em: 19 de janeiro de 2013