

## Gestão brasileira de pessoas

Obra analisa as interferências da cultura local sobre as práticas de gestão de pessoas no Brasil. Embasados na compreensão dessa cultura, os autores propõem nova leitura para tradicionais questões de Recursos Humanos, inclusive com incursões sobre estratégia, fusões e aquisições e papel gerencial.

por **Maria José Tonelli** FGV-EAESP



**A Gestão de pessoas  
no Brasil: virtudes e  
pecados capitais**

Betânia Tanure,  
Paul Evans e  
Vladimir Pucik  
Rio de Janeiro, Campus,  
2006, 210p.

O livro de Tanure, Evans e Pucik faz uma análise interessante de aspectos da cultura brasileira que influenciam políticas e práticas de gestão de pessoas no país. Os autores apontam os limites das abordagens universalistas. Para isso, valem-se da crítica europeia sobre a adoção de modelos norte-americanos, uma vez que o contexto institucional nos Estados Unidos é bem específico e a legislação trabalhista é mais flexível em comparação com diferentes países da Europa ou da América Latina.

Os autores deixam claro que não é possível imitar práticas de gestão de pessoas de outras empresas ou fornecer “receitas” sem que haja uma profunda consideração de seu contexto, já que a área de RH, mais do que outras áreas das empresas, depende muito da realidade de cada lugar. Dessa forma, enfatizam a importância da cultura local e mostram que no Brasil questões de poder, relações e flexibilidade têm impacto inequívoco na dinâmica que se estabelece nos espaços organizacionais em questões de hierarquia.

Seguindo esse princípio da influência da cultura local, os autores propõem

um modelo para a gestão de pessoas que inclui quatro faces: a execução, a construção, o realinhamento e a direção. Essas quatro faces compõem uma visão clara, que parte da percepção das tensões entre opostos, da necessidade de mudanças para ajustes ao exterior, bem como ajustes internos para gerar consistência até ações necessárias para a estratégia e o dia-a-dia.

Os autores analisam inúmeras formas de alianças (fusões, aquisições, joint ventures), a fim de mostrar uma vez mais a importância da gestão de aspectos culturais, e destacam as questões relacionadas com a gestão de Recursos Humanos presentes que podem ter impacto na escolha do parceiro e que precisam ser resolvidas por negociações.

Qualquer que seja o tipo de aliança, é necessário considerar questões de desempenho, de alinhamento das recompensas, de modelagem de carreiras e, especialmente, a construção de cultura compartilhada. Além disso, o papel da aprendizagem nestes casos é grande e sua importância é tal, que, na visão dos autores, este item deveria constar inclusive dos contratos feitos para as alianças.

Tanure, Evans e Pucik mostram ainda que, em processos de fusão e aquisição, o papel do gestor da integração é essencial. Ele é responsável pelo gerenciamento de tensões e incertezas, bem como pelo período de transição.

A gestão de pessoas inclui em sua agenda temas clássicos como a gestão da cultura, a formação de equipes, a gestão do desempenho e o desenvolvimento de lideranças. De modo muito especial, cada um desses aspectos é o foco dos capítulos finais do livro. Os autores destacam aqui a importância da construção de conhecimentos compartilhados e de uma mentalidade global.

O último capítulo é especialmente útil para o contexto das empresas brasileiras que cada vez mais se internacionalizam. Aqui são analisadas diferentes estratégias, assim como instrumentos adotados por diferentes empresas para sua integração global. São apresentadas cinco formas de controles: controle pessoal por meio de centralização; controle formalizado por meio de padronização de regras de trabalhos, procedimentos e processos; controle de resultado pela contratação de desempenho; controle normativo por meio da socialização; e controle informal através de ajustes mútuos.

O livro de Tanure, Evans e Pucik, embora baseado em pesquisas acadêmicas, não tem o formato de um tratado científico. De fato, é bastante adequado ao público executivo, útil para a área de Recursos Humanos, além de suficientemente abrangente para ser lido e aproveitado também por profissionais de outras áreas. A linguagem é clara e o texto apresenta as citações como notas ao final de cada capítulo, o que permite uma leitura mais leve e ágil.

Apenas uma ressalva: por se tratar de um livro sobre “A gestão de pessoas no Brasil”, seria interessante que os exemplos da realidade brasileira fossem ainda mais explorados. À parte esse pequeno detalhe, é possível afirmar que o livro é atual, abrangente e relevante para a análise da gestão de pessoas nas empresas, sejam brasileiras ou de outras nacionalidades. Portanto, sua leitura é mais do que recomendada.

---

Maria José Tonelli

Doutora em Psicologia Social pela PUC-SP  
Profa. do Departamento de Administração  
Geral e Recursos Humanos da  
FGV-EAESP

*“Os autores deixam claro que não é possível imitar práticas de gestão de pessoas de outras empresas ou fornecer “receitas” sem que haja uma profunda consideração de seu contexto, já que a área de RH, mais do que outras áreas das empresas, depende muito da realidade de cada lugar.”*