

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: ANÁLISE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO APLICADO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE LOCALIZADA NA CIDADE DE SAPIRANGA/RS

Luísa Andressa Backes ¹

Gerson Luis Schneider ²

RESUMO

Este artigo tem como tema a Gestão Estratégica de Pessoas: Análise da Gestão Estratégica de Pessoas como um diferencial competitivo aplicado em uma empresa familiar de pequeno porte localizada na cidade de Sapiranga/RS, um modelo de gestão que tem ganhado cada vez mais espaço no mercado devido ao seu papel fundamental nas tomadas de decisões e diferencial competitivo. Obtém como problema central identificar quais medidas estratégicas são mais adequadas para a empresa Calçados Ana Luana a fim de tornar seu setor de Gestão de Pessoas mais estratégico, e assim, fazer com que a empresa se torne mais competitiva. A pesquisa se baseou em um estudo de caso único, se trata de uma pesquisa qualitativa, por meio de uma entrevista estruturada com os gestores da empresa e colaboradores do setor administrativo, contabilizada através de uma análise interpretativa. A entrevista é composta por dois blocos, no primeiro trata apenas do perfil do entrevistado e no segundo bloco é composto por oito questões que abrangem o assunto de Gestão Estratégica de Pessoas em relação a empresa pesquisada. Foram avaliados e contabilizados o total de cinco entrevistas aplicadas entre direção e colaboradores do setor administrativo, sendo que a amostra foi não probabilística intencional. Por fim, é possível concluir que após a aplicação das entrevistas houve uma maior tendência à concordância à implantação da Gestão Estratégica de Pessoas, através de práticas e políticas previamente indicadas pelos colaboradores entrevistados.

Palavras-chave: Gestão. Competitiva. Pessoas. Estratégia.

ABSTRACT

This article has as its theme the Strategic Management of People: Analysis of the Strategic of People as a competitive differential applied in a small family business located in the city of Sapiranga/RS, a management model that has been gaining more and more space in the market due to its fundamental role in decision making and competitive differential. The central problem is to identify which strategic measures are most appropriate for the company Calçados Ana Luana in order to make its People Management sector more strategic, and thus make the company more competitive.

¹ Acadêmica do curso de MBA em Gestão Empresarial das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: luisa.backes@sou.faccat.br

² Professor orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: gersonschneider@faccat.br

The research was based on a single case study, it is a qualitative research, through a structured interview with the company's managers and employees from the administrative sector, accounted for through an interpretative analysis. The interview is composed of two blocks, the first deals only with the interviewee's profile and the second block is composed of eight questions that cover the subject of Strategic People Management in relation to the company researched. A total of five interviews were evaluated and counted among management and employees in the administrative sector, and the sample was intentional non-probabilistic. Finally, it is possible to conclude that after the application of the interviews there was a greater tendency to agree with the implementation of Strategic People Management, through practices and policies previously indicated by the interviewed employees.

Keywords: Management. Competitive. People. Strategy.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo é um estudo do tema de Gestão Estratégica de Pessoas, tendo como sua delimitação a Análise da Gestão de Pessoas como um diferencial competitivo aplicado em uma empresa familiar de pequeno porte localizada na cidade de Sapiranga.

Como problema de pesquisa, buscamos identificar quais as medidas estratégicas são mais adequadas para a empresa Calçados Ana Luana a fim de tornar seu setor de Gestão de Pessoas mais estratégico, e assim, fazer com que a organização se torne mais competitiva.

Neste sentido, considerando que o mundo dos negócios vem sofrendo mudanças frequentemente, tanto em seu setor econômico quanto social, é possível afirmar que para que as empresas consigam manter-se competitivas e obterem maior destaque no mercado, contando com um diferencial competitivo, é necessário que invistam no desenvolvimento na qualificação e motivação do seu quadro produtivo, retendo mão de obra mais qualificada que seus concorrentes. Logo, estes investimentos estão voltados para o setor de desenvolvimento de Gestão de Pessoas, que precisa estar em constante evolução, para que consiga administrar os objetivos da sua equipe, juntamente com os objetivos organizacionais.

Sendo assim, este artigo tem como objetivo geral analisar as medidas mais adequadas para a implantação de Gestão de Pessoas, e ainda, possui três objetivos específicos, sendo eles: analisar as vantagens obtidas através da Gestão Estratégica de Pessoas como fonte de diferencial competitivo; Investigar os modelos de Gestão Estratégica de Pessoas existentes a fim de encontrar o modelo mais adequado para

a empresa; Identificar qual o modelo de Gestão de Pessoas adotado atualmente pela empresa.

A pesquisadora justifica a escolha do tema pelo fato de obter interesse neste assunto tanto de forma acadêmica, quanto pessoal e profissional. Pois através desta pesquisa fica mais claro as ferramentas disponíveis e existentes dentro deste setor, que está em constante evolução, também explicando a melhor forma de aplicar estas ferramentas, visto que quando aplicado de forma incorreta, não fornece todas as vantagens existentes. Sendo assim, este projeto será essencial tanto para a empresa, quanto para a pesquisadora, pois poderão utilizar deste estudo para expandir os horizontes da empresa, investir no desenvolvimento deste setor e focar em um melhor ambiente de trabalho para os colaboradores, desta forma, mantendo uma vantagem competitiva das demais empresas.

Após a aplicação do instrumento de coleta de dados adotado pela pesquisadora, foi possível verificar que os entrevistados, de maneira geral, demonstraram maior tendência à concordância em relação à inovações e mudanças dentro da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O setor de Gestão de Pessoas com o passar dos anos teve que se remodelar de acordo com os objetivos da organização que mudam constantemente, e atender as necessidades de seus colaboradores, a fim de fazer com que ambos os lados atendam às suas demandas da melhor forma possível, priorizando o desenvolvimento saudável da empresa.

Com o início da pandemia, as empresas enfrentaram um novo cenário, que ainda não tinham conhecimento, e que acabou dificultando ainda mais o desenvolvimento destas empresas. O mercado em geral enfrentou uma queda drástica nas vendas, o que automaticamente afetou o fluxo de caixa das empresas e conseqüentemente, as empresas que não conseguiram se adaptar ao novo cenário, optaram pelo fechamento de suas unidades.

Enquanto as empresas optavam por encerrar as suas atividades, muitos colaboradores acabavam perdendo seus empregos, mas após uma reação positiva do mercado, onde muitas empresas voltaram a contratar, aumentar seu quadro de

funcionários, e aumentar sua estrutura produtiva, a mão de obra qualificada se tornou escassa.

Visto que a fonte de renda de uma empresa é obtida através da mão de obra qualificada de seus colaboradores, as organizações que se mantiveram ativas no mercado, se viram obrigadas a investir no desenvolvimento do seu setor de Gestão de Pessoas, oferecendo um melhor ambiente de trabalho a seus colaboradores, e através disso, obtendo uma vantagem competitiva das demais empresas.

2.1 Gestão de Pessoas X Recursos Humanos

De acordo com Gil (2007), a nomenclatura de Gestão de Pessoas pretende substituir a Administração de Recursos Humanos, que é a nomenclatura mais utilizada para denominar as formas de lidar com as pessoas que atuam em determinada organização. O termo anteriormente utilizado como Recursos Humanos era muito restrito, pois se refere às pessoas apenas como recursos, assim como recursos financeiros e materiais. E é justamente por este motivo que, muitos autores já defendem a alteração da nomenclatura e da função deste setor, para que os colaboradores não sejam tratados apenas como recursos, mas sim como parceiros e colaboradores da organização.

As práticas de Recursos Humanos antigamente eram totalmente diferentes de agora, as áreas fundamentais focavam apenas nas finanças e produtividade, desta forma, quem produzisse e estivesse com as contas em dia, ganharia dinheiro. Essa situação mostra que as pessoas que faziam parte da organização não eram consideradas como uma vantagem competitiva. O que era considerado vantagem competitiva, era ter estoques fartos e produtos. Neste contexto, o setor de Recursos Humanos servia apenas como um departamento que cuidava da papelada burocrática dos funcionários, que se preocupava com os aspectos legais e administrativos da equipe, de acordo com Brandão (2013).

De acordo com Chiavenato (1999) quando as pessoas são tratadas como recursos, elas devem ser administradas, para que então possamos obter o máximo de rendimento possível, e conseqüentemente, elas tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização, já na opinião de Nascimento (2016, p. 30), “a gestão de pessoas é considerada como a utilização de recursos humanos de forma eficiente em busca dos objetivos organizacionais.”

Na visão de Gil (2007, p. 17) a “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

Segundo Gil (2007) a gestão de pessoas vem ganhando apoiadores, já que muitas empresas apoiam este método de tratar seus colaboradores de fato como parceiros, motivando os colaboradores a participarem nas decisões da organização e utilizando ao máximo o talento e experiência para a obtenção de resultados e desenvolvimento da empresa.

Neste contexto, o conceito de Gestão de Pessoas existe para administrar o comportamento dos colaboradores, mantendo os mesmos motivados e estimulando na realização das suas atividades da melhor forma possível, enquanto o setor de Recursos Humanos atua para proporcionar o bom funcionamento dos setores dentro da organização.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas

Segundo Marras (2000, p. 253) conceitua a Gestão Estratégica de Pessoas como “a gestão que privilegia a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.”

Por outro lado, Teixeira *et al.* (2010, p. 16) afirmam que “a Gestão Estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.”

No ponto de vista de Marras (2010, p. 134):

[...] a Gestão Estratégica de Pessoas é a abordagem que verdadeiramente se preocupa, entre outras questões centrais do seu programa, com uma linha de raciocínio cuja atividade interage diretamente e responde por resultados completamente diversos; enquanto o RH tradicional presta serviços e, portanto, gera despesas, a Gestão Estratégica objetiva alavancar os resultados organizacionais agregando valor por meio de atitudes organizacionais verdadeiramente inovadoras com relação às pessoas.

De acordo com Bohlander e Snell (2009), o setor de Gestão de Pessoas assumiu um papel estratégico dentro das organizações quando identificou que as pessoas são fundamentais na construção e no desenvolvimento organizacional, e são elas que auxiliam na obtenção de resultados, já que é através delas que as empresas alcançam seus objetivos.

A Gestão Estratégica de Pessoas deve levar em consideração a visão e os objetivos dos gestores organizacionais que são responsáveis pelo setor estratégico da empresa, e considerar a análise do ambiente organizacional, no qual estão inseridos, segundo Queiroz e Albuquerque (2009), para então auxiliar na tomada de decisões, e poder utilizar destas informações para formar estratégias a fim de se destacar no mercado. A Gestão Estratégica de Pessoas tem se revelado um fator competitivo para as organizações, ainda mais, quando se torna possível alinhar os objetivos individuais dos colaboradores, junto com os objetivos da organização, e assim, obter uma aceleração no processo de crescimento.

De acordo com Bosquetti (2009), a Gestão Estratégica de Pessoas tem sua parcela de contribuição com o setor estratégico da empresa, nas tomadas de decisões, visto que uma de suas funções é atrair e reter talentos, formar e estimular motivação dos colaboradores e priorizar o comprometimento da empresa com seus colaboradores.

A Gestão Estratégica de Pessoas compreende a ideia de que o desenvolvimento da organização é um resultado obtido através dos esforços e competências desenvolvidas pelo setor de gestão de pessoas, em conformidade com Barreto e Costa (2010), desta forma, podemos concluir que o setor de Gestão de Pessoas tem a capacidade de aumentar a vantagem competitiva de uma empresa, através da sua aplicação de forma correta.

Em linha com Marras (2002) é fundamental que exista sintonia entre a Gestão Estratégica de Pessoas com os objetivos da organização, e para isso é necessário que exista um padrão de regras e políticas a serem seguidas pelo setor de Gestão de Pessoas, desde a contratação dos colaboradores. Para isso, é imprescindível que o setor de Gestão de Pessoas identifique inicialmente os objetivos organizacionais, e faça uma análise na contratação e retenção de colaboradores que atendam às necessidades da organização.

No ponto de vista de Marras (2010, p. 197):

[...] o foco na Gestão Estratégica de Pessoas está mais direcionado para os negócios e para a estratégia e menos direcionado para as funções tradicionais de recursos humanos, como seleção, treinamento, avaliação e compensação. Assim, existe uma preocupação maior em diagnosticar as necessidades estratégicas da organização e desenvolver os talentos exigidos para a implementação da estratégia competitiva e o alcance das metas organizacionais.

Neste sentido, Combs *et al.* (2006) alegam que as práticas estratégicas efetuadas pelo setor de Gestão de Pessoas colaboram diretamente para o melhor desenvolvimento e crescimento da organização, ainda mais, quando estão direcionadas ao desenvolvimento individual dos colaboradores da empresa, por exemplo, como oferecer oportunidades de crescimento profissional dentro da organização.

Marques (2011) conclui que uma organização que investe e aplica de forma correta a Gestão Estratégica de Pessoas a fim de colaborar com a política e o clima organizacional da mesma, tem chances maiores de obter sucesso, considerando que os colaboradores que compõe o quadro de funcionários da empresa são responsáveis pelo crescimento da organização, pois é através da mão de obra qualificada, conhecimento e inovação do setor produtivo, que as organizações alcançam seus objetivos, e conseguem projetar seu crescimento.

2.3 Influência da Gestão Estratégica de Pessoas no Desempenho Organizacional

De acordo com Guest (2011), na década de 1980 surgiram as primeiras pesquisas para entender e tentar associar a ligação entre a gestão estratégica de pessoas ao desempenho da organização.

No ponto de vista de Marras (2010, p. 196) “o pressuposto que subsidia a Gestão Estratégica de Pessoas consiste na ideia que o desempenho organizacional é influenciado por um conjunto de práticas de gestão de pessoas”. Desta forma, a Gestão Estratégica de Pessoas possui a competência de aumentar a vantagem competitiva organizacional.

Segundo Soviensi e Stigar (2008), para que uma organização obtenha sucesso, é fundamental que a gestão estratégica de pessoas tenha os seus objetivos e seus limites bem claros e definidos. É importante destacar que a motivação dos colaboradores é o que vai fazer com que eles queiram produzir mais, render mais e obter mais resultados.

Neste sentido, Chiavenato (2014) alega que todas as organizações nascem para cumprir um propósito, elas são destinadas a atender uma demanda existente na sociedade onde estão inseridas. Cada empresa existe por um motivo único e específico. E todas as empresas estipulam valores que vão seguir no decorrer do

trajeto, e a definição da cultura organizacional é um passo importante para a definição destes valores.

Seguindo neste sentido, Chiavenato (2014) ainda explica que para cada estratégia adotada pela empresa, deverá existir um planejamento estratégico da Gestão de Pessoas (GP), afinal, o setor de GP necessita auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, e ao mesmo tempo, incentivar que os colaboradores alcancem os seus objetivos individuais. Este método se refere a uma sincronia de competências, inovação e motivação dos colaboradores com as necessidades da empresa.

De acordo com Castelli (2003), a redução do nível de desempenho é uma consequência organizacional negativa e prejudicial. Pessoas com maior conhecimento e desenvolvimento pessoal, podem ser consideradas um ativo para a organização que a contrata, mas se elas não se manterem motivadas e qualificadas, terão um nível baixo de desempenho, o que automaticamente afetará o desenvolvimento da empresa. Desta forma, fica claro a importância da Gestão Estratégica de Pessoas trabalhar para manter a motivação e o bom relacionamento dos colaboradores, que impactará diretamente no desempenho dela em prol da empresa.

Walton (1973) alega que o nível alto de comprometimento dos colaboradores com a empresa onde atuam, ajuda diretamente no aumento de produtividade e qualidade do serviço prestado para a organização.

De acordo com Dessler (1996), outra vantagem na adoção de estratégias de pessoal, é por as pessoas identificarem uma necessidade de inovação e capacitação em si mesmas para o progresso da organização. Além disso, na visão de Robbins (2005) o colaborador só se sente capacitado a contribuir com o desenvolvimento da empresa, a partir do momento que ele se identifica com os valores e com os objetivos da empresa.

Neste sentido, Macêdo *et al.* (2005) afirmam que o nível de comprometimento que um colaborador tem em relação a organização onde atua, tem ligação diretamente a identificação do colaborador com a empresa, com os valores e objetivos propostos pela empresa. É quando o colaborador se sente mais do que apenas um colaborador, e passa a ter um relacionamento mais próximo das decisões.

Segundo Boselie (2010), as dimensões que calculam o nível de organização, como por exemplo, a qualidade do produto oferecido por ela, a saúde financeira, o

índice de rotatividade de pessoal, são considerados os indicadores de desempenho mais conhecidos nas pesquisas realizadas sobre a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional.

2.4 Gestão Estratégica de Pessoas no Índice do *Turnover*

De acordo com Chiavenato (2014, p. 82): “a rotatividade de pessoal (*turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.”

A rotatividade dos colaboradores pode estar relacionada diretamente ao sistema de Gestão de Pessoas adotado pela empresa, além de algumas condições externas, como limitações pessoais, e internas, como política salarial, clima organizacional, oportunidades de crescimento profissional e relacionamento humano, de acordo com Chiavenato (2014).

Na opinião de Dutra (2011), um dos maiores problemas enfrentados atualmente pelos responsáveis do setor de Gestão de Pessoas é justamente as ofertas de empregos oferecidas pelo mercado de trabalho, onde muitas empresas já estão utilizando algumas práticas da Gestão Estratégica de Pessoas, a fim de reter melhor qualificação de mão de obra. Ou seja, estas oportunidades bem projetadas, têm ocasionado no desligamento de colaboradores, e para isso, é necessário a contratação de outro colaborador que supra o nível de qualificação da última que saiu.

Se torna responsabilidade do setor de Gestão de Pessoas identificar quais os motivos apresentados no desligamento de um colaborador, introduzir políticas, práticas e programas para melhorar o clima organizacional, projetar cenários de mudanças no desempenho de funções, segundo Silva (2001), a fim de criar estratégias que possam reparar as falhas existentes na organização e diminuir o índice de *turnover*, conseqüentemente diminuindo o índice de novos treinamentos, retrabalho e gastos desnecessários.

Poucas empresas identificam a necessidade de reduzir seus índices de *turnover*, não se preocupando em criar programas e práticas para diminuir este índice. A redução deste indicador afeta diretamente nos custos diretos e indiretos com a saída de um colaborador, admissão e treinamento de um novo. Sem contar que quando é feito o desligamento de um colaborador qualificado, a empresa está entregando uma

mão de obra qualificada ao mercado de trabalho, e conseqüentemente, aos seus concorrentes, de acordo com Silva, (2001).

Quando um colaborador opta pelo seu desligamento da empresa, ele acaba apenas cumprindo suas tarefas, porém sem motivação para fazer mais e render mais em prol do crescimento da empresa. Além disso, após a saída deste colaborador, a empresa terá que custear o valor de um cargo sem colaborador qualificado, ou ainda, terá que investir em treinamento para um novo funcionário, e neste meio tempo, terá margem para erro. Afinal, o colaborador que se desligou possuía habilidades e competências mais qualificadas na função que executava, do que a pessoa que está sendo treinada no momento, conforme alega Silva (2001).

Por outro lado, o *turnover* efetuado de forma adequada, com o acompanhamento do setor de Gestão de Pessoas pode trazer benefícios para a empresa, visto que os colaboradores de determinada empresa devem trabalhar dentro dos valores organizacionais. Neste sentido, Silva (2001) confirma que a contratação de novos colaboradores pode trazer novas ideias, pensamentos, competências, experiências e novos conhecimentos que podem ajudar no desenvolvimento da organização.

Ainda seguindo a linha de pensamento de Silva (2001), o *turnover* de forma saudável e controlado pode trazer oportunidades de redução de custos por meio de redução de funções e processos internos, por meio da redefinição de cargos.

2.5 Gestão Estratégica de Pessoas alinhada a Vantagem Competitiva

A gestão estratégica de pessoas tem se revelado um referencial competitivo para as empresas que a implantam dentro do seu sistema operacional, que se aplicada de maneira correta, oferece inúmeros recursos que podem beneficiar e contribuir para o desenvolvimento da organização a longo prazo, além de impactar positivamente a curto prazo.

Segundo Day (1999, p. 59) a “estratégia é buscar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, ao mesmo tempo, diminuir a erosão das vantagens atuais.”

Porter (1989) alega que a vantagem competitiva de uma empresa acontece quando ela consegue criar uma capacidade maior que as suas concorrentes, é quando seus clientes conseguem identificar de forma clara o seu diferencial referente às demais do mercado.

De acordo com Mascarenhas (2017) as empresas possuem mais de uma forma de recursos, das quais podem ser classificadas dentre: Recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais. Os recursos financeiros, como já é de conhecimento comum, trata-se de todos os tipos de capitais que a organização possui. Os recursos físicos são formados pela tecnologia física, fabril, equipamentos, maquinários, localização e disponibilidade de matérias primas que a mesma possui. Os recursos humanos são compostos pela qualificação que os colaboradores possuem, a experiência obtida, a inteligência e o relacionamento dos funcionários com a empresa. Por último, e não menos importante, os recursos organizacionais, são os atributos da organização que permitem que os demais recursos sejam explorados para a geração de uma vantagem competitiva.

Na opinião de Porter (1989) qualquer atribuição pode colaborar para a alavancagem de uma vantagem competitiva, desde que seja atribuída em todas as partes da organização, que estejam alinhadas em prol da mesma direção.

Segundo Brandão (2013, p. 29-30):

A perspectiva estratégica da área de gestão de recursos humanos transforma seus funcionários em importantes vantagem competitiva. Dito de outro modo, quando bem aproveitados e estimulados, os recursos humanos de uma empresa transformam-se em importante recurso estratégico para uma maior competitividade.

De acordo com Porter (2004), a estratégia de uma empresa pode ser caracterizada de duas formas. A primeira estratégia é a explícita que compreende os processos de planejamento que deve ser adotado. A segunda estratégia é implícita, que é quando ela surge e se desenvolve das atribuições que são realizadas pelos setores funcionais da organização.

Na visão de França-Limongi (2002) a vantagem competitiva está associada de forma direta aos valores criados e adotados pela empresa, que ultrapassa os custos de manufatura do produto oferecido aos clientes. Desta forma, torna-se impossível falar de vantagem competitiva sem ser remetido ao setor de Gestão de Pessoas, visto que é este setor que acresce valor ao negócio, e as pessoas que são responsáveis por todo sucesso e crescimento das organizações.

Dentre as várias estratégias que são elaboradas pelo setor de Gestão de Pessoas, a principal é reunir todos os esforços da organização em prol da realização de um objetivo comum, que deve estar claro e bem definido, para que todos tenham

entendimento e sigam no mesmo caminho para o êxito do objetivo, sendo assim, segundo Fernandes e Berton (2012), cada departamento da organização, deve destacar os interesses definidos de um todo, e não os interesses individuais.

Ainda na visão de Fernandes e Berton (2012), às estratégias criadas e existentes na Gestão de Pessoas são fundamentais para a organização, pois é a partir destas estratégias que se torna possível formar uma força de trabalho que proporciona a obtenção dos resultados desejados. É importante ressaltar que este setor é responsável pela geração de competências para a organização, além disso, este departamento trabalha com visão no colaborador, em manter o mesmo motivado, com treinamento qualificado a função que exerce e fazer com que os objetivos do colaborador estejam alinhados com os objetivos organizacionais. Afinal, quanto mais o colaborador estiver motivado e estiver em sintonia com a empresa, mais ele se tornará rentável e produtivo, fazendo com que a empresa obtenha mais resultados em menos tempo.

Na visão de Brandão (2013) o enfoque estratégico demanda da perfeita sintonia entre o setor de gestão de pessoas com o desenvolvimento das estratégias da organização, para que a empresa tenha práticas, regras e políticas similares às que são adotadas pelo setor de gestão de pessoas. Ainda na visão de Brandão (2013, p.31) “não são poucas as organizações que identificam em seu capital humano a essência de sua competitividade. Dessa forma, fica evidente, nesses casos em particular, o papel central da gestão de pessoas. ”

Porter (1985, p. 1) identifica que existem obstáculos para o desenvolvimento correto da Vantagem Competitiva, dentre eles, a dispersão e a conciliação, pois alega que “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial”, e o lema da vantagem competitiva é justamente ser diferente, para obter resultados diferentes dos demais.

3 METODOLOGIA

Segundo Demo (1985) a metodologia trata das formas, ferramentas e caminhos que serão utilizados ao longo do processo para obter o resultado esperado.

Para conclusão deste projeto será utilizado o método de estudo de caso que, segundo Zanella (2013, p. 38), consiste no “estudo exaustivo de um ou poucos objetos de pesquisa, de maneira a permitir o funcionamento do seu conhecimento.”

Quanto aos procedimentos de pesquisa, utilizamos a pesquisa bibliográfica que, de acordo com Zanella (2013, p. 36) “usa exclusivamente fontes bibliográficas. A principal vantagem é permitir ao pesquisador a cobertura mais ampla do que se fosse para pesquisar diretamente.”

Quanto ao tipo de estudo, será exploratório, ou seja, irá pesquisar como é feita a gestão de pessoas dentro da empresa Calçados Ana Luana, em conformidade com Zanella (2013, p. 33), “a pesquisa exploratória tem a finalidade de ampliar o conhecimento a respeito de um determinado fenômeno.” De acordo com o autor, este tipo de pesquisa busca entender como funciona a realidade da empresa em questão, e então depois planejar a pesquisa descritiva.

Quanto ao universo do projeto de pesquisa estudado, trata-se de uma única empresa, situada atualmente na cidade de Sapiranga, composta por 35 colaboradores, incluindo setor operacional, administrativo e estratégico.

A amostra se caracterizou por não probabilística intencional, por conveniência e acessibilidade da pesquisadora. Foi realizada com dois diretores e três colaboradores do setor administrativo.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi entrevistas estruturadas compostas por dois blocos: O primeiro bloco é composto de duas questões que tratam do perfil do entrevistado. O segundo bloco é composto por oito questões que abrangem o assunto de Gestão Estratégica de Pessoas em relação à empresa pesquisada.

Logo, o resultado da pesquisa é qualitativo, de acordo com Minayo (1995) a pesquisa qualitativa se empenha em investigar o nível da realidade que não pode ser calculado, em outras palavras, ela abrange um universo de resultados, valores e crenças.

A fim de contabilizarmos os resultados que obtivemos no instrumento de coleta de dados, efetuamos uma análise interpretativa. De acordo com Merriam (1998) a análise interpretativa é o resultado da compreensão do significado da experiência vivida a partir do método indutivo.

4 RESULTADOS

A entrevista estruturada foi aplicada juntamente com dois diretores e três colaboradores do setor administrativo da empresa Calçados Ana Luana. Na sequência

serão apresentados os achados referente a pesquisa realizada, organizada em dois blocos, sendo o primeiro bloco pelo perfil do entrevistado, e o segundo pela pesquisa qualitativa sobre a Gestão Estratégica de Pessoas.

No primeiro bloco identificamos o perfil dos entrevistados, sendo na primeira questão a identificação do setor que atuam atualmente, onde 3 (três) são pertencentes ao setor administrativo e 2 (dois) fazem parte da direção. Na segunda questão, questionamos referente ao tempo que já atuam na empresa, a média de tempo no setor administrativo é de 5 anos e na direção, 9 anos.

No segundo bloco, a primeira questão, questionamos se os entrevistados possuem conhecimento referente às práticas e políticas de Gestão de Pessoas que são aplicadas hoje dentro da empresa, onde encontramos maior tendência à discordância, onde os colaboradores não conhecem as práticas e políticas da empresa, pois alegam que atualmente, a empresa conta apenas o setor de Recursos Humanos, no qual elas tendem apenas a bater suas metas preestabelecidas, sem maior envolvimento pessoal com o desenvolvimento da empresa.

Na segunda questão, abordamos a opinião dos entrevistados sobre a importância do setor de Gestão de Pessoas para o atingimento dos resultados dentro da empresa, onde eles acreditam que é de suma importância, pois chega um momento onde as pessoas buscam por maior reconhecimento para se manterem motivados e automaticamente, renderem mais na produtividade da organização. Acrescentam ainda que quando os colaboradores estão com seu lado pessoal melhor resolvido, tendem a render e colaborar mais com o desenvolvimento da organização, afinal a vida pessoal dos colaboradores interfere diretamente na sua vida profissional. Ainda neste sentido, os entrevistados entendem que o setor de Gestão de Pessoas deve influenciar os colaboradores a cumprirem as metas e objetivos organizacionais e ao mesmo tempo, atingirem objetivos individuais, ambos devem andar alinhados.

Na terceira questão pedimos que nos dissessem como a gestão estratégica de pessoas auxilia no atingimento dos objetivos organizacionais, tivemos uma tendência maior nas respostas alegando que quando um colaborador está mais motivado, se sentindo valorizado e engajado ao sistema adotado pela empresa, ele busca atingir mais metas e melhorar seu desempenho, ainda mais sabendo que a empresa está investindo nela, buscando uma melhor qualificação dela profissionalmente. O colaborador que é instigado pela empresa, ele busca uma qualificação contínua, tornando a sua mão de obra mais qualificada, alcançando com mais facilidade os

objetivos organizacionais, criando maior valor ao quadro de colaboradores da empresa.

Na quarta questão perguntamos se, na opinião dos entrevistados, a área de Gestão de Pessoas pode ser considerada um setor estratégico, e encontramos maior tendência à concordância, pois é através desse setor que a empresa vai recrutar e contratar as pessoas que tem objetivo e princípios mais próximos da empresa, o que fará que ambos andem lado a lado. Concordam também que com a inclusão deste setor, as pessoas vão se sentir mais instigadas a se qualificarem, para poder ter melhor reconhecimento e investimento por parte da empresa. Para isso acontecer, este setor deve estar constantemente alinhado com os demais setores da empresa, fazendo um melhor aproveitamento da mão de obra, conhecendo o perfil e a capacidade da equipe, tirando melhor proveito de cada colaborador em prol dos objetivos organizacionais.

Na quinta questão questionamos se os colaboradores são influenciados e beneficiados a buscarem por melhores resultados atualmente, e a resposta foi unânime alegando que não, pois atualmente como a empresa trabalha apenas com o método antigo de Recursos Humanos, a empresa não consegue trabalhar os colaboradores da forma correta, oferecendo benefícios e reconhecimentos que faça com que eles queiram melhorar, se qualificando em prol da organização. Acreditam também que parte dessa falta de busca por melhoria é pelo quadro de colaboradores que atualmente compõem a empresa, sendo que 33% dos 35 (trinta e cinco) colaboradores, são aposentados, onde entendem que a vida profissional já não é mais sua prioridade.

Na sexta questão perguntamos se a empresa viesse a investir no desenvolvimento do setor de Gestão Estratégica de Pessoas, se o entrevistado acredita que terá mudanças nas atitudes, comprometimento e produtividade dos colaboradores em relação a empresa, e todos concordam que sim, pois tudo que é evoluído, é benéfico para a empresa, ainda mais quando os colaboradores notarem que a empresa está investindo no desenvolvimento de um setor que cuidará, auxiliará e ajudará eles, então eles vão querer que a empresa cresça e obtenha melhores resultados, assim, continue o investimento para melhorias em prol dos colaboradores também. Os entrevistados também alegam que os colaboradores precisam enxergar algum benefício e/ou reconhecimento, sendo ele financeiro ou não, para que se motivem a serem melhores. Os funcionários se sentirão mais confiáveis e seguros em

relação a empresa, e vão buscar maior aproximação e alinhamento aos objetivos da mesma.

Na sétima questão pedimos aos entrevistados que citassem alguns exemplos de políticas e práticas que consideram importantes para o setor de Gestão de Pessoas, dentre os exemplos mais comentados por eles, podemos citar:

- Auxílio para qualificações e cursos profissionalizantes;
- Bonificação quando bater metas mantendo o padrão de qualidade;
- Possibilidade de plano de carreira;
- Prêmios para colaboradores que não faltarem e forem assíduos;
- Incluir participação de lucros dos resultados da empresa;
- Bonificação para colaboradores que buscarem inovação nos processos produtivos;

Na oitava e última questão, questionamos se na opinião dos entrevistados, eles acreditam que aplicando estas políticas e práticas, pode fazer com que a empresa se torne mais competitiva, e todos tiveram a mesma resposta, alegando que sim. Concordam que quando estas práticas foram aplicadas, os colaboradores buscarão diariamente uma melhoria individual, e farão com que a empresa tenha melhores resultados coletivos, aumentando seu padrão de qualidade, seu rendimento produtivo, seu quadro de funcionário será mais assíduo e comprometido, fazendo com que seus processos internos tenham menos problemas produtivos. Ainda neste sentido, foi comentado que quando os colaboradores possuem um ambiente de trabalho melhor, eles se sentem mais pertencentes a empresa, fazendo com que se sintam parte dela, podendo colaborar mais do que simplesmente, como funcionário. Acreditam que, com esta inclusão, será como uma troca, a empresa investindo e oferecendo melhor ambientes e oportunidades aos colaboradores, e os mesmos, oferecendo melhores resultados para a organização, e isso fará com que a empresa seja melhor vista aos olhos dos clientes, mercado e sociedade.

4.1 Propostas de Melhorias

Considerando as informações adquiridas anteriormente através das entrevistas aplicadas dentro da empresa pesquisada, foi possível identificar uma tendência a concordância dos colaboradores em relação a adesão da Gestão Estratégica de Pessoas. Identificamos também quais são as medidas mais adequadas para que esta

implantação ocorra de forma favorável tanto para os colaboradores quanto para a empresa.

Desta forma, é fundamental que a empresa invista no desenvolvimento do setor de Gestão Estratégica de Pessoas, e que vá aos poucos, de acordo com a sua capacidade, adotando medidas e práticas indicadas previamente, mas que este assunto seja abordado posteriormente com os demais colaboradores, a fim de encontrar opções que favoreçam para ambos os lados.

5 CONCLUSÃO

De acordo com Lacombe (2005) a Gestão Estratégica de Pessoas é percebida como vantagem competitiva quando gera reconhecimento para a organização aos olhos dos seus clientes, dos colaboradores e da sociedade, visando também o desenvolvimento de inúmeras habilidades que são fundamentais na disputa entre mercados.

A partir do objetivo principal desta pesquisa onde visamos analisar as medidas mais adequadas para a implantação no setor de Gestão de Pessoas é possível identificar a necessidade de investimento na criação e no desenvolvimento do setor de Gestão de Pessoas, visto que atualmente, através do setor existente as pessoas não reconhecem a escassez de qualificações individuais e inovações no processo produtivo, acreditando que oferecem o melhor de si para a organização.

No primeiro objetivo específico tínhamos de analisar as vantagens obtidas através da GEP como fonte de diferencial competitivo, e após a aplicação das entrevistas concluímos que após a implantação de práticas e políticas neste setor, os colaboradores terão maior segurança e comprometimento com a organização, buscando aperfeiçoamento e qualificação de forma contínua, aprimorando os processos internos da organização, mantendo o padrão de qualidade, e produzindo melhor e mais. Desta forma, a empresa passará a ser vista de uma forma diferenciada pelos seus clientes, visto que reterá muito mais a mão de obra qualificada, pelos seus colaboradores, que farão o seu melhor para pertencer a uma empresa que reconhece e valoriza seus esforços, e aos olhos da sociedade, que verá que a empresa de fato valoriza e investe nos seus colaboradores, busca melhor qualidade de vida e um ambiente mais saudável.

No segundo objetivo específico buscamos investigar os modelos de GEP existentes a fim de encontrar o modelo mais adequado, e conseguimos, juntamente com os entrevistados, encontrar opções que, na opinião deles, faria com que os colaboradores tivessem um reconhecimento por colaborar e se qualificar mais em prol da organização.

No terceiro objetivo específico identificamos que atualmente a empresa não possui um setor específico para a Gestão de Pessoas, e que essa inexistência, faz com que a empresa não obtenha o crescimento e reconhecimento esperado no mercado atual. A empresa possui atualmente apenas o setor de Recursos Humanos, que trata os colaboradores apenas como mais um recurso para a empresa, assim como os recursos materiais e financeiros, e que este modelo não é mais adequado dentro da organização.

Conclui-se então que após a aplicação e contabilização de todos os dados obtidos através das entrevistas aplicadas aos colaboradores da empresa é possível afirmar que a pesquisa atendeu aos objetivos estabelecidos inicialmente na pesquisa, onde os colaboradores de fato se mostraram receptivos e favoráveis a implantação de medidas no setor de Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Leilianne Michelli T. S.; COSTA, Benny Kramer. **Estratégias de Gestão de Pessoas**. In: MARRAS, P. J. (org). *Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2010.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Congage Learning, 2009.

BOSELIE, Paul. **Strategic human resource management: a balanced approach**. London: McGraw Hill Higher Education, 2010.

BOSQUETTI, Marcos Abilio. **Gestão de Pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de casos múltiplos**. São Paulo: FEA/USP, 2009.

BRANDÃO, João Baptista. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

COMBS, C. J. *et al.* How much do high performance work practices. A meta-analysis of their effects on organizational performance. **Personnel Psychology**, v. 59, n.3, p. 501-528, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Manole, 2014.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

DESSLER, Gary. **Conquistando comprometimento**. São Paulo: Makron Books, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação do desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FRANÇA-LIMONGI, Ana Cristina. ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na organização**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GUEST, David. **Human resource management and performance: still searching for some answers**. Chichester: Wiley, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MACÊDO, Ivanildo Isaias de *et. al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MARQUES, Wagner Luiz. **Ciências Empresariais**. Paraná: Bacon, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

_____. **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

MERRIAM, Sharan. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

NASCIMENTO, Maria da Paz Ferreira do. Desafios na Área de Gestão de Pessoas no Século XXI. **Revista Pagmar**, Rio de Janeiro, v. 4, p. 29-34 2016. Disponível em: <https://www.academia.edu/34639462/Desafios_na_%C3%81rea_de_Gest%C3%A3o_de_Pessoas_no_S%C3%A9culo_XXI>. Acesso em: 06 out. 2022.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage**. New York. The Free Press, 1985.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19. ed. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1989.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUEIROZ, Ana Carolina S.; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. **Análise de ambiente organizacional**. In: LEITE, Nildes Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. *Gestão de pessoas perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, p. 17-26, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle de Turnover: como prevenir e demitir com responsabilidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. **Gestão**, Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun, 2008.

Disponível em: <<https://docplayer.com.br/7962386-Recursos-humanos-x-gestao-de-pessoas.html>>. Acesso em: 10 out. 2022

TEIXEIRA, Gilnei Mourão *et al.* **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it? USA: **Slow Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2013.