

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO
FATOR PRINCIPAL DE DESENVOLVIMENTO
HUMANO E EMPRESARIAL: estudo de caso da empresa Áurea
Alimentos**

**A strategic management of people as development of main factor
human and business: case study company Áurea Alimentos**

Alexsandra Lessa da Silva ¹

Julian Ribeiro Cravo ¹

Tatiani Fernandes Teixeira ¹

Resumo: Com a globalização, várias transformações ocorreram nas mais diversas organizações, mudanças foram geradas, competitividade e a concorrência ficaram mais acirradas. A Gestão Estratégica de Pessoas atualmente é considerada um dos maiores diferenciais que denotam a capacidade de adequação ao mercado, bem como a vantagem competitiva. Destacaremos as etapas da aplicação deste método, na qual está dividido em Gestão Estratégica como Diferencial Competitivo; Competências Individuais; Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas; Coaching e Mentoring e por último a Avaliação do Desenvolvimento Humano. Espera-se que esta forma de gestão possa produzir resultados expressivos para as estratégias organizacionais e para o desenvolvimento humano, profissional e social.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Competitividade. Desenvolvimento humano.

Abstract: With globalization, several changes occurred in several organizations, changes were generated, competitiveness and competition became more fierce. The Strategic People Management is currently considered one of the biggest differences that denote the adequacy ability to market and competitive advantage. We highlight the steps of this method, which is divided into Strategic Management as a Competitive Edge; Individual skills; Training and Personnel Development; Coaching and Mentoring and finally the Evaluation of Human Development. It is expected that is the form of management can produce significant results for organizational strategies and human development, social and professional.

Keywords: People Management. Competitiveness. Human development.

Introdução

Mudanças entre trabalhador e as organizações denotam a evolução, bem como o aumento das interações e necessidades do mercado no qual está em constante evolução, com isso as organizações tendem a valorizar seu bem mais precioso: as pessoas. A gestão estratégica de pessoas desempenhada primeiramente pelos seus gestores de negócios, que devem ser uma referência como liderança, com o auxílio do setor de recursos humanos, tem como propósito melhorar o desempenho bem como atingir metas, nas quais todos os colaboradores são inseridos quanto a sua necessidade perante à empresa.

Torna-se indispensável que esse profissional desenvolva habilidades, na busca de atitudes e ideias empreendedoras que gerem resultados positivos à empresa. Muitos confundem setor de recursos humanos com gestão estratégica de pessoas. O primeiro trabalha com análise curricular, contratações, treinamentos e acompanha a empresa como um todo. Já a gestão estra-

¹ Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSSELVI. Rodovia BR 470, Km 71, nº 1.040, Bairro Benedito. Caixa Postal 191. CEP 89130-000 – Indaial/SC. Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090. Site: www.uniasselvi.com.br

tégica de pessoal busca moldar, ou melhor, lapidar o profissional que as empresas tanto almejam, gerando um ambiente de crescimento profissional, organizacional e pessoal.

Para se atingir os resultados esperados, todos da empresa precisam ter suas metas bem informadas, pois tanto os gestores como os colaboradores precisam unir forças pelo mesmo objetivo, mas para isso se torna indispensável que os gestores sigam os seguintes desafios: reunir esforços na busca da excelência no desempenho, garantindo assim crescimentos tanto individual como organizacional; cultura de qualidade; visão sistêmica; planejamento; relacionamento interpessoal; capacidade de adaptação e flexibilidade; capacidade para assumir riscos; comunicação e liderança; iniciativa e dinamismo.

Analisar os desafios da gestão de pessoas neste século, reconhecer como cultura e as políticas de gestão, interligam e interagem com estes desafios e as estratégias utilizadas para sanar as exigências do mundo empresarial.

No decorrer deste trabalho, será abordado o tema gestão estratégica de pessoas, muito relevante para o cenário atual do mercado de trabalho. Dentro deste contexto, na sequência, será destacada a importância desta gestão estratégica como diferencial competitivo através da valorização das competências individuais, treinamento e desenvolvimento, entre outros fatores, sempre focando no desenvolvimento pessoal para que o mesmo adquira maior capacidade e liberdade nos projetos e rotinas da empresa. Neste sentido, aborda-se a relevância de desenvolver programas que envolvam os colaboradores e mostre a importância desses para o crescimento da empresa.

Como forma de enriquecer a pesquisa, apresenta-se em apêndice os dados coletados na entrevista informal realizada na empresa Áurea Alimentos, no sentido de confrontar as teorias pesquisadas com a prática da empresa em estudo.

A Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão de pessoas é uma área que tem evoluído ao longo da história da administração, onde esta função se restringia à administração de pessoal, no que se refere entre outras coisas, a rotinas de recrutamento, seleção, treinamento, contratação, controle de horas trabalhadas, faltas, férias, pagamentos, entre outros.

Os recursos humanos passam a ser vistos e a receber maior importância diante de outros recursos organizacionais, pelo fato de que eles são os únicos recursos vivos e dinâmicos e que estão presentes em todos os níveis e todos os setores da empresa.

Com este crescente reconhecimento da importância do capital humano nas organizações, fez surgir na década de 1980 a expressão “Gestão Estratégica de Pessoas”, por passar a destacar o papel das pessoas para o alcance de vantagem competitiva, sustentável, ressaltando a necessidade de alinhar a gestão de pessoas e a estratégia organizacional.

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. Existe uma preocupação em diagnosticar as necessidades estratégicas da organização e desenvolver talentos exigidos para a implantação da estratégia competitiva e o alcance das metas organizacionais.

Estima-se que existam três teorias básicas que definam bem os estudos sobre a gestão estratégica de pessoas: a universalista, a configuracional e a contingencial.

Na teoria universalista defende-se que exista a “melhor prática” de gestão de pessoas que seja capaz de proporcionar melhores resultados em qualquer situação, em qualquer organização, independentemente da estratégia de negócios, do setor ou tamanho. Vários pesquisadores seguem esta linha de pensamento e costumam apontar resultados positivos entre as práticas

de gestão de pessoas e indicadores de desempenho organizacional. Já na teoria configuracional, o foco central é que determinada prática de gestão de pessoas só gera benefícios quando combinada com outras práticas efetivas, enfatizando a necessidade de buscar alinhamento entre as diversas estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, destacando que um conjunto de práticas de gestão de pessoas internamente alinhadas seria capaz de gerar melhores resultados organizacionais, em vez de utilizar práticas isoladas.

A teoria contingencial defende que as estratégias de gestão de pessoas serão mais efetivas quando estiverem devidamente integradas num contexto ambiental e às estratégias organizacionais, ressaltando a busca de alinhamento entre o sistema de gestão de pessoas, gestão estratégica e as metas organizacionais.

Gestão Estratégica de Pessoas como diferencial competitivo

O mercado foi ter noção de gestão estratégica de pessoas como diferencial competitivo na década de 1990, em consequência da influência crescente da visão da empresa baseada em recursos, conhecimento e das noções de aprendizagem organizacional e capacidade dinâmica para a explicação do diferencial competitivo. Estas referências em estratégia dão destaque aos indivíduos e aos seus relacionamentos, ao conhecimento, às competências organizacionais distintas, à gestão da mudança e à efetividade de sistemas complexos de gestão de pessoas. Baseado em recursos, a vantagem não viria somente de posicionamentos de mercado, que poderiam ser copiados, mas sim de configurações exclusivas de recursos e de competências valiosas e de difícil imitação, como patentes, marcas e um *know-how* específico. O caráter estratégico desses recursos não poderia ser recriado, entendido ou gerenciado pelos concorrentes.

Para se compreender melhor, cria-se a missão e a visão da empresa que defina e que seja compreendida por todos os envolvidos na organização, tomando conta dos processos e se adequando à realidade da empresa.

Representado pela alta cúpula, o nível estratégico tem como função direcionar os interesses da empresa, repassando o plano de ação ao nível operacional e funcional. O setor de recursos humanos é considerado o ponto forte, ligado diretamente ao mais alto nível hierárquico, interagindo de forma abrangente, passando informações sobre os colaboradores, atuando como consultor do corpo técnico, agindo positivamente no monitoramento de todos os setores das empresas.

Nas organizações, o setor de recursos humanos precisa se acostumar a visualizar o “eu individual” e não apenas o fator social, como se todos os indivíduos fossem um único sistema com poucos diferenciais. Lidar com pessoas é uma tarefa arrojada, onde a necessidade não é encarada como uma para todos, mas sim um para um.

Competências Individuais

Empresas e pessoas estão sempre num contínuo ciclo de troca de competências. A empresa disponibiliza seu patrimônio para o desenvolvimento das pessoas e em contrapartida, as pessoas transferem seu conhecimento, seu aprendizado para a empresa, gerando condições suficientes para enfrentar novos desafios.

Segundo Dutra (2009), a agregação de valor dos indivíduos é a sua real contribuição para o patrimônio de conhecimento da empresa, permitindo que ela mantenha suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

Para que a empresa tenha destaque no mercado, é necessário obter bons resultados de suas competências desenvolvidas e a agregação de valor, isso desde os *stakeholders*, atingindo

até os fornecedores e clientes da empresa. O envolvimento de todos será um grande diferencial no cumprimento da meta estabelecida pela empresa. A ação de desenvolvimento das competências individual de cada pessoa é essencial neste processo.

As competências individuais podem ser explicadas através da figura:

Figura 1. Competências individuais



Fonte: Adaptado de Durand (2000) *apud* Brandão e Guimarães (2001)

As empresas devem ter por objetivo superar todos os desafios do mercado e se prepararem para os novos parâmetros globais, a fim de estabelecer um vínculo entre as competências organizacionais e individuais.

Vantagens adquiridas pelo desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas: produção com produtividade, maximização dos resultados, redistribuição das responsabilidades, desenvolvimento de equipes, monitoração de desempenhos, entre outros. Mas para que isso aconteça perfeitamente, é necessário que a gestão de pessoas repasse alguns fatores fundamentais para a equipe: ter maturidade emocional, clareza e transparência nos objetivos, confiança, vontade de aprender, respeito recíproco, conhecer os prazos e recursos disponíveis.

Definidas as competências individuais, os indivíduos devem se adaptar e definir o que cada um deve fazer para que a organização se desenvolva, com o objetivo de colocar em prática suas habilidades, conhecimentos e atitudes.

A importância da gestão estratégica de pessoas no cotidiano das organizações forma um elo na aprendizagem organizacional, possibilitando a construção de uma visão compartilhada, fazendo com que os indivíduos tenham uma projeção futura da empresa.

Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D)

Nesse processo de aprendizagem, são necessárias mudanças tanto pessoais quanto individuais, pois para a implantação deste programa, é feito levantamento das necessidades de treinamento através de projetos, avaliações e desenvolvimento de sua realização.

Para a realização deste levantamento, é feita uma pesquisa detalhada entre os setores, comparando entre os cargos e o “C.H.A” que cada funcionário possui, analisando seus resultados através de treinamentos anteriores.

A etapa mais importante envolve o projeto de treinamento, que envolve um investimento elevado devido aos custos deste programa, mas para isso são levadas em conta as seguintes questões: quem deve ser treinado? Em que circunstância deve ser realizado este treinamento? O que deve ser treinado? Quem deve realizar este treinamento e porque deve ser treinado?

Levando em conta todos os itens anteriores, é feito um levantamento das formas de

realização deste treinamento, na qual podem ser por palestras, cursos com duração variada de tempo, escolha do local, ambiente adequado, intervalos e principalmente, material necessário.

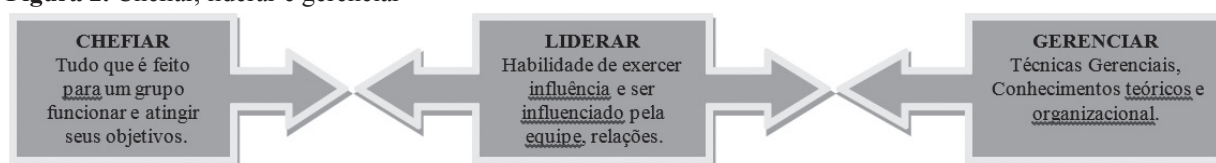
Avaliação do treinamento

Todo treinamento tem por objetivo o aprimoramento de habilidades, melhorando e aprimorando seu conhecimento mercadológico para a negociação, comunicação, liderança e relacionamento junto aos clientes e demais colaboradores. Colaboradores bem treinados ajudam a empresa a controlar dois índices muito importantes: índice *turnover* (admissões e desligamentos de colaboradores) e o índice absenteísmo (controle de atrasos, faltas e saídas antecipadas).

No caso do índice *turnover*, pode-se considerar que a empresa não cuida e não se preocupa com um treinamento que mostre clareza, transparência e seriedade, gerando assim a perda do colaborador acarretando na perda de conhecimento adquirido internamente durante sua permanência na empresa, rentabilidade e principalmente produtividade. Sobre o índice absenteísmo, este está ligado diretamente ao treinamento, pois muitas organizações não se preocupam em aprimorar seu colaborador, gerando assim desânimo e despreocupação por uma visão de futuro.

Em se tratando de gestão estratégica de pessoas, é necessário esclarecimento dos termos importantes em qualquer organização: chefiar, liderar e gerenciar.

Figura 2. Chefiar, liderar e gerenciar



Fonte: Adaptado de Xavier (2011)

Coaching e Mentoring

Coaching é o profissional que monitora os indivíduos no sentido de ter como foco as metas e os objetivos a serem atingidos para que tanto a empresa quanto o colaborador, alcancem plenamente seu potencial. Tendo a missão de fazer com que todos aumentem seus conhecimentos e habilidades pessoais e os transformem em habilidades profissionais. Motiva ações entre lideranças e liderados.

Já o *mentoring* é a sinergia onde os indivíduos são orientados a ter um plano de carreira, sendo abrangente, trabalhando com estratégia e emocional para que possam melhorar o desempenho profissional e atingir suas competências individuais.

Higiene e segurança

Está ligada diretamente às condições ambientais e segurança dos colaboradores a fim de garantir a saúde e o bem-estar do trabalhador.

As organizações oportunizam a todos os colaboradores a oportunidade de crescimento, mas para isso, deve-se proporcionar um ambiente saudável no qual todos encontrem condições ambientais para que possam desempenhar suas funções sem prejudicarem suas condições físicas. Mas é necessário também fornecer condições psicológicas e sociológicas para evitar eventuais descontroles emocionais e estresse ocupacional.

Avaliação do Desenvolvimento Humano

Esta ferramenta gerencial é utilizada em vários setores da empresa. Pode destacar diversas avaliações: avaliação de desempenho organizacional, avaliação do desempenho humano, avaliação do operacional, entre outros.

Chiavenato (2000) define como um processo que mede o desempenho do funcionário. A avaliação de desempenho é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações. Chiavenato afirma também que a avaliação de desempenho deve mostrar ao funcionário o que as pessoas pensam sobre o seu trabalho e sua contribuição à empresa e ao cliente.

Elementos de grande importância para a efetivação de uma avaliação de desenvolvimento humano:

1 Potencial - reflete os conhecimentos, habilidades, interesse, experiências, entre outros.

2 Desempenho – ação que pode ser mensurada.

3 *Feedback* – avalia os resultados através do processo de retroalimentação.

4 *Balanced scorecard* (bsc) – ferramenta da gestão estratégica da organização que é utilizada como sistema de mensuração do desempenho organizacional.

5 Administração por objetivos – processo no qual gerentes e subordinados identificam os objetivos comuns.

Através de uma conversa informal com o setor de gestão de pessoas da empresa Áurea Alimentos, foram abordados diversos assuntos de suma importância para o dia a dia da empresa e das ferramentas utilizadas para o desenvolvimento do setor, dos colaboradores e de como a empresa alcançou a excelência na administração, no gerenciamento de equipes e no crescimento empresarial a nível regional e nacional.

Considerações finais

Fazendo este trabalho, concluiu-se que desenvolver indivíduos em uma gestão estratégica de pessoas não visa apenas aprimorar novas competências e habilidades, mas o aperfeiçoamento da capacidade de inovar, criar e se adaptar.

Voltado às relações trabalhistas, o *coaching* interpreta as ações, posturas e limites dos indivíduos, os quais devem aperfeiçoar seu comportamento, visando o bem-estar e a adequação aos princípios das organizações e a partir deste princípio, o *mentoring* irá adequar os resultados obtidos.

As organizações procuram desenvolver os colaboradores, os quais serão capazes de crescer e sobreviver em momentos de mudanças e adaptações, pois as organizações que não se preparam geralmente são as primeiras a dar sinais em momentos de turbulências, gerando impactos negativos e se mostrando despreparados e desprovidos de competitividade.

Referências

Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 6022**: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

_____. **NBR 6024**: numeração progressiva das seções de um documento. Rio de Janeiro, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalhos**: como reter talentos na organização. 6. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Manoel, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

DINIZ, Salatiel Soares. **Gestão de Pessoas**: novos tempos, novos paradigmas no cenário nacional. São Paulo: Viena, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FRIEDMAN, Brian. **Capital Humano**: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão Estratégica de Pessoas**: conceito e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

XAVIER, C. **A Importância da Gestão Estratégica de Pessoas nas Empresas**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/marketing/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas/55500/>>. Acesso em: 5 set. 2015.

APÊNDICE 1 – Entrevista informal com a equipe gestão estratégica de pessoas



Fonte: Áurea Alimentos (2015)

Adria Esmeraldino Felipe Weber – Gerente de Gestão de Pessoas.

Vera Lúcia Rodrigues Ceolin – Analista de Treinamento e Desenvolvimento.

Junior Blasius – Analista de Gestão de Pessoas.

Camila Fernandes – Segurança do Trabalho.

Meta da empresa áurea alimentos

-
- Desenvolver Pessoas.
 - Motivar Colaboradores.
 - Valores.

Preocupações com estrutura física

- Refeitório Climatizado.
- Vestiário.
- Sala de Jogos.
- Sala *Zen*.
- Biblioteca.
- Sala de Treinamento.
- Estacionamento para os colaboradores.

Benefícios

• Antes dos 3 meses de Empresa – Contrato Experiência

- o Desconto refeição de 50%.
- o Gorjeta (Assiduidade) – R\$ 220,00;

• Após 3 meses de Empresa – Efetivação

- o Acivale Card.
- o Unimed.
- o Convênio Dentista.

• Após 1 ano de Empresa

- o Empresa irá custear 30% da Faculdade, de acordo com cargo.

Benefícios Gerais – 50% subsídio em exames; 20% subsídio em medicamentos e 5 meses de licença maternidade (mulheres).

Avaliação de desempenho e *feedback*

- 45 dias na empresa (sem reajuste de salário).
- 3 meses (sem reajuste de salário).
- 6 a 8 meses (dependendo da função) – reajuste de salário.
- 1 e 2 anos (dependendo da função) – reajuste de salário.
- Quando houver promoção haverá sempre *feedback*.

Pesquisa de clima

- Realizada de 2 em 2 anos, sempre no mês de outubro.
- É apresentado o Resultado de Setor a todos os colaboradores.

Programas desenvolvidos na empresa

- CIPA – Conhecer a CIPA de outras empresas para conhecer melhor a realidade das organizações e poder melhorá-las e aplicá-las no dia a dia da empresa.
- Programa de Desenvolvimento de Lideranças – Objetivo: Desenvolver competências necessárias para o bom desempenho dos líderes, considerando a dimensão da Gestão de Pessoas.
- Programa Jovem Aprendiz - O programa abrangerá jovens que possuam entre 14 e 24 anos. Programa em parceria com o SENAI de Braço do Norte.
- Programa *Coaching* – Objetivo: Estimular o aprimoramento e desempenho pessoal e profissional, promovendo desenvolvimento de lideranças e agregando valor a equipe. Programa atende em torno de 100 colaboradores de fevereiro a novembro de cada ano.
- Programa Padrinhos – Objetivo: Diminuir a ansiedade e preocupações naturais de admissão, facilitando a integração do novo colaborador, tornando esta fase o mais confortável possível. O padrinho faz o *check-list* pré-estabelecido, segue a lista, e faz tarefas como almoçar junto ao novo colaborador, entre outras tarefas.
- Grupos de Treinamentos – Baseado em pesquisas de clima e no Planejamento Anual. Preocupação em qualificar os colaboradores. Rotatividade nos treinamentos, pois sempre quem faz o treinamento, deverá passar as informações aos demais colaboradores do setor. Treinamentos em *Marketing* Pessoal e Imagem, onde os colaboradores são divididos em equipes e fazem atividades que venham a agregar à empresa. Produzem vídeo e foto e a equipe mais votada ganha prêmio.
- Programa Qualidade – Oferecendo palestras mais humoradas.
- Concurso de Culinária – participação dos colaboradores de todos os setores, premiação aos vendedores e a melhor torcida. No ano de 2014, o 1º colocado ganhou uma cozinha completa, o 2º colocado ganhou uma fritadeira elétrica e o 3º colocado um micro-ondas e um conjunto de painéis.



Equipe – Gestão de Pessoas – Áurea Alimentos

Horas de treinamentos

- 2013 – 508 horas de treinamentos.
- 2014 – 1037 horas de treinamentos.

Incentivos em datas e eventos comemorativos, onde os colaboradores sempre tiram fotos.

A empresa promove o Baile Fantasia, onde o vencedor de melhor fantasia é premiado com 1 dia de folga.

Com o Programa Padrinhos, do ano de 2013 para 2014, houve a redução de 60% nas dispensas antes dos 3 meses de experiência.

Índice de rotatividade x desligamentos

EMPRESA	ROTATIVIDADE 2013	ROTATIVIDADE 2014	DESLIGAMENTO 2013	DESLIGAMENTO 2014
Áurea	4,64%	2,98%	4,29%	3,08%
Dibocardo	4,64%	4,29%	4,78%	4,17%
TransÁurea	3,43%	2,62%	2,24%	2,24%

Os índices acima mencionados destacam que antes do ano de 2013, o nível de rotatividade e de desligamento nas empresas do Grupo Áurea Alimentos eram muito expressivos. Com a implantação do setor de Gestão de Pessoas, foi efetuada a mensuração destes números e métodos de como melhorar estes índices. A partir de 2013 o setor de Gestão de Pessoas começou a implantar o Programa Padrinho e outros programas.

Comparando os índices de 2014 ao do ano anterior, mostrou-se que o acompanhamento do setor junto à implantação dos programas, foi de grande eficácia, sendo aprimorado a cada ano.