UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
ADMINISTRAÇÃO

SANDRA MARIA BATISTA DE LIMA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL DO RAMO DE BEBIDAS

CARUARU
2015

SANDRA MARIA BATISTA DE LIMA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL DO RAMO DE BEBIDAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.ª. Drª. Luciana Cramer

CARUARU

2015

Catalogação na fonte:
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

L732g Lima, Sandra Maria Batista de.
Gestão estratégica de pessoas como vantagem competitiva nas organizações: um estudo de caso em uma multinacional do ramo de bebidas. / Sandra Maria Batista de Lima. - Caruaru: O Autor, 2015.
59f. ; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.
Inclui referências bibliográficas

1. Gestão de pessoas. 2. Vantagem competitiva. 3. Gestão estratégica. 4. Bebidas – Indústria. 5. Multinacionais. I. Cramer, Luciana. (Orientadora). II. Título

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2015-225)

SANDRA MARIA BATISTA DE LIMA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL DO RAMO DE BEBIDAS

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 10 de dezembro de 2015

_____

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

_____

Prof.ª. Drª. Luciana Cramer
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Orientador

_____

Prof.ª. Drª. Alane Alves Silva
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

_____

Prof.ª. Drª. Maria Auxiliadora do Nascimento Melo
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste
Banca

AGRADECIMENTOS

Em 2008 quando eu vivia a angústia de viver em uma cidade pequena, do interior, mais precisamente no Sertão pernambucano, e que eu via que não poderia me trazer expectativas de crescimento profissional, Deus, em sua infinita misericórdia, me proporcionou uma grande experiência de vida e, desde lá, vivo a cada dia essa experiência, como nos dias atuais, concluindo, aquele que lá em 2008, quando ainda iniciava o ensino médio, era meu sonho. À Deus, toda glória!

Durante toda minha caminhada, a cada passo, tive ao meu lado meus pais, Sandro e Aparecida, que em nenhum momento deixaram de acreditar em mim, de me incentivar, de me apoiar, me ajudar e, com toda serenidade, me acalmavam nos momentos de tribulação, minha eterna gratidão a eles. Agradeço também a minha irmã, cuja presença foi fundamental em cada fase da minha vida.

Assim como a meus pais e minha irmã, agradeço a minha família, em nome da minha avó, Dona Angelina, que tanto me apoia, a qual tenho tanta admiração, respeito e amor. Minha sincera gratidão também a Jhonatan Santos, que em muitos momentos foi mais que um namorado, me ouvindo, ajudando e sempre me motivando a ser melhor.

Aos meus amigos, estes representados por Monica Santana, Camila Daiane e Emanuel Correia, onde cada um tem um valor significativo em minha vida e durante o decorrer deste trabalho.

A minha professora orientadora, Luciana Cramer, a quem tenho como exemplo, pela disposição em sempre me ajudar a engatinhar no início da minha carreira profissional, assim como o companheirismo, paciência, compreensão, amizade e conhecimento transferido no decorrer da construção deste trabalho e a Universidade Federal de Pernambuco – Centro Acadêmico do Agreste e os mestres que convivi durante a graduação.

A Georgia Freitas e Antonio Bergson agradeço a dedicação e oportunidade de me fazer aprender de forma prática tudo aquilo que aprendi na universidade e, ainda, por contribuírem efetivamente na concretização deste trabalho.

“É preciso que eu suporte
duas ou três larvas se quiser
conhecer as borboletas. ”

Antoine de Saint-Exupéry

RESUMO

As constantes modificações do mercado e a competitividade entre as empresas fazem com que cada vez mais estas busquem métodos que auxiliem a serem competitivas e se tornem sustentáveis. Com isso, este estudo buscou analisar a influência da gestão estratégica de pessoas como forma de vantagem competitiva para uma multinacional do ramo de bebidas. Para isto, foi necessário fazer uma pesquisa bibliográfica de modo a conseguir teorias que dão suporte a esta pesquisa, pesquisa documental e um estudo de caso. Essa pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. Para coleta dos dados foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, uma com o gerente comercial e outra com a gerente de gestão de pessoas, e a análise dos dados se deu de forma interpretativa. Com a análise dos dados, se chega à conclusão que a gestão estratégica de pessoas por meio das suas políticas e práticas são fundamentais para a multinacional do ramo de bebidas se manter competitiva e sustentável diante dos seus concorrentes.

Palavras chaves: Gestão Estratégica de Pessoas, Vantagem Competitiva, Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, Multinacional do Ramo de Bebidas.

ABSTRACT

The constant changes of the market and the competitiveness between companies make increasingly seek these methods that help to be competitive and become sustainable. Thus, this study investigates the influence of strategic management of people as a means of competitive advantage for a liquor branch of the multinational. For this, it was necessary to make a bobliographic research in order to achieve theories that support this research, desk research and a case study. This research is characterized as exploratory and descriptive. For data collection were two semi-structured interviews, one with the commercial manager and one with the people management manager, and analysis of data was interpretively. With data analysis, one comes to the conclusion that the strategic management to people through its policies and practices are fundamental to multinational beverage industry remain competitive and sustainable in the face of its competitors.

Keywords: Strategic People Management, Competitive Advantage, Policy and Practice of Personnel Management, Multinational drinks sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2. 1 - Principais componentes das organizações. 17
Figura 2. 2 - Aspectos Administrativos relacionados com a gestão de pessoas. 20
Figura 2. 3 - Exemplo de um processo de seleção. 25
Figura 2. 4 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização. 28

LISTA DE QUADROS

Quadro 2. 1 – Diferenças entre gestão tradicional de pessoas e gestão estratégica de pessoas 30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

1.1 QUESTÃO PROBLEMA 14

1.2 OBJETIVOS 14
1.2.1 Objetivo Geral 14
1.2.2 Objetivos Específicos 14

1.3 JUSTIFICATIVA 15

2 REFERENCIAL TEÓRICO 17

2.1 ORGANIZAÇÕES 17

2.2 GESTÃO DE PESSOAS 19
2.2.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas 23
2.2.2 Gestão de Pessoas por Competência 26

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS 28

2.4 DISCUSSÃO SOBRE ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA 30

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA 33

3.1 TIPO DE PESQUISA 33
3.1.1 Método qualitativo 33
3.1.2 Estudo de caso 33
3.1.3 Pesquisa bibliográfica 34
3.1.4 Pesquisa documental 34
3.1.5 Pesquisa exploratória 35
3.1.6 Pesquisa descritiva 35

3.2 OBJETOS DE PESQUISA 35

3.3 COLETA DE DADOS 36

3.4 ANÁLISE DE DADOS 37

4 CARACTERIZANDO O CASO 38

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS 39

6 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES 46

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 49

REFERÊNCIAS 51

APÊNDICE I 54

APÊNDICE II 57

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no cenário do mercado econômico trazem às organizações uma necessidade de se destacarem diante dos concorrentes, aumentando assim a competitividade das organizações. Esta competitividade vem, cada vez mais, nos dias atuais, se tornando acirrada e fazendo com que as organizações busquem diferenciais para sair à frente dos seus concorrentes e conquistar a fidelidade do cliente.

Durante algum tempo a prioridade competitiva estava relacionada tão somente a qualidade dos produtos e operações executadas pelas organizações. Atualmente tem-se a necessidade de estarem integrados bons produtos, boas operações e pessoas alinhadas com os objetivos da organização de modo a estarem engajadas, motivadas e dispostas a cooperarem com os resultados esperados da organização.

Nos dias atuais, o foco da estratégia é o capital humano e intelectual, consequentemente, as empresas deve ter um foco especial nas pessoas, pois só através delas é que são executados os processos de toda a organização, com isso, se torna ainda mais fundamental uma firme gestão de pessoas.

Neste contexto, a Gestão de Pessoa Estratégica surge de modo a não só atrair e reter os melhores talentos para a organização, mas, muito além disso, para auxiliar a empresa no desafio de sobreviver e se manter diante da competitividade de mercado.

Com isso, o presente Trabalho de Conclusão de Curso abordará a relação entre a Gestão Estratégica de Pessoas e a Competitividade Empresarial, sendo intitulado como: Gestão Estratégica de Pessoas como vantagem competitiva nas organizações: um estudo de caso em uma multinacional do ramo de indústria e comércio bebidas.

Este será dividido em introdução, onde está apresentado a gestão problema, objetivos e justificativas, o referencial teórico, onde é apresentada toda a abordagem teórica que deu suporte a este estudo, a metodologia cientifica que traz o delineamento da pesquisa e conclui com a análise dos resultados, analise da relação da gestão estratégica de pessoas e a vantagem competitiva e as considerações finais.

1.1 QUESTÃO PROBLEMA

De acordo com o que foi exposto, tem-se alguns questionamentos que problematizam a pesquisa de modo a analisar a existência e como funciona a influência da Gestão Estratégica de Pessoas em relação a Competitividade Empresarial, são eles:

a)Qual a importância/contribuição da Gestão Estratégica de Pessoas para a multinacional do ramo de bebidas?

b)A Gestão Estratégica de Pessoas ajuda a multinacional do ramo de bebidas se tornar mais competitiva diante de seus concorrentes?

c)Quais as políticas de Gestão de Pessoas são adotadas para conseguir ter uma Gestão Estratégica de Pessoas?

1.2 OBJETIVOS

Para conseguir responder as perguntas de pesquisa, é estabelecido o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como a Gestão Estratégica de Pessoas contribui para a vantagem competitiva de uma organização multinacional do ramo de bebidas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a importância da Gestão Estratégica de Pessoas para a organização.
- Analisar a relação entre a Gestão Estratégica de Pessoas e a Competitividade Empresarial no ramo de bebidas.
- Descrever o grau de importância e as políticas da Gestão Estratégica de Pessoas adotadas pela companhia estudada para conseguir vantagem competitiva.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Gestão de Pessoas tem se tornado um fator muito relevante em grandes organizações, onde os profissionais desta área devem estar cada vez mais alinhados com a cultura da empresa, de modo a captar e reter bons funcionários para executar as operações da organização.

O que antes era apenas recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, benefícios e renumeração, hoje se torna uma área bem mais estratégica, onde, por exemplo, as avaliações de desempenho são constantes, a preocupação com o plano de desenvolvimento dos funcionários se torna essencial, a saúde, segurança e ambiente de trabalho são fundamentais para um bom desempenho dos mesmos.

Sobre a nova abordagem da Gestão de Pessoas Fischer (1998 *apud* SILVEIRA 2013, p. 70) afirma que:

> [...] recentemente, o conceito de Gestão de Recursos Humanos vem ganhando um outro significado, no qual se intensifica uma perspectiva voltada para o negócio da empresa é introduzido no debate sobre a questão da competitividade e do papel das pessoas para a sua concretização.

A mudança do foco da Gestão de Pessoas, trouxe à pesquisadora a curiosidade de entender mais a fundo como funciona, observando e descobrindo, na prática as teorias vistas em sala de aula, através de pesquisa realizada na empresa. Além disso, a Gestão de Pessoas é a área que a pesquisadora tem interesses acadêmicos e profissionais, sendo assim, esta pesquisa trará vastos conhecimentos científicos e técnicos para o início da carreira profissional.

A presente pesquisa busca, também, contribuir com a literatura acadêmica, trazendo para a mesma um estudo sobre a Gestão Estratégica de Pessoas como vantagem competitiva em uma multinacional, bem como apresentando teorias que embasam a pesquisa. Os resultados da mesma podem contribuir para entender a possível relação entre a Gestão Estratégica de Pessoas e a Competitividade Empresarial.

Esta pesquisa contribuirá assim, não somente para a academia, mas para as organizações que possuem este setor, trazendo-lhes as considerações obtidas com a pesquisa, para as que ainda não possuem o setor, mostrando o quão importante se torna gerir pessoas com estratégias de modo a se tornar uma vantagem da organização e mostrar, também, para a população o

quanto as pessoas alinhadas com as expectativas da organização possuem uma grande importância para o crescimento da mesma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico, onde estão as teorias que deram embasamento a esta pesquisa. A seguir será abordado um tópico caracterizando organizações, gestão de pessoas e suas políticas e práticas, bem como gestão por competência e a gestão estratégica de pessoas e um tópico com discussão sobre vantagem e estratégia competitiva.

2.1 ORGANIZAÇÕES

De acordo com Sobral (2013) as organizações surgem quando pessoas se juntam para atingirem metas maiores que são impossíveis de serem atingidas sozinhas, com esse objetivo estruturam uma organização. O autor diz que as organizações existem com propósitos e finalidades, seja para gerar um produto ou serviço até atender necessidades sociais.

As empresas podem ser classificas como privadas, onde o capital é de origem privada, assim como sua administração e gerência. As empresas públicas, que ofertam serviços que são oferecidos pelo poder municipal, estadual ou federal. E, também, as empresas de economia mista, onde existe uma participação tanto pública como privada e geralmente ofertam serviços de interesse público.

Para Maximiano (2011) organização é um sistema, neste sistema estão os recursos, os objetivos e entre os dois tem o processo de transformação e a divisão do trabalho, conforme imagem abaixo. O autor diz também que as organizações têm como objetivo o fornecimento de bens ou serviços seja para clientes, usuários ou mercados.

Figura 2. 1 - Principais componentes das organizações.

Fonte: (Maximiano 2011, p. 4)

O autor cita ainda alguns tipos de organização, elas podem ser governamentais, estas são do setor público e oferecem serviços aos cidadãos, estão divididas entre órgão da administração pública direta, autarquias, fundações e empresas estatais.

Além das governamentais, o autor cita também as empresas privadas, estas tem como objetivo obter lucro através da venda de produtos ou serviços. Essas empresas são criadas com investimentos chamados de capital, onde a partir do lucro são repassadas as pessoas que possuem ações naquela empresa, os acionistas.

Existem também as organizações do terceiro setor, estas são as Organizações não Governamentais, que não possuem fins lucrativos e tem seu trabalho voltado para as causas, sejam elas educacionais, da saúde, assistência social ou a um grupo específico de pessoas (MAIMIANO, 2011).

Luiz (1999) estabelece uma classificação econômica para as empresas, elas podem ser do setor primário, onde estão compreendidas as empresas do setor agrícola, pecuária e as de exploração dos recuros naturais. As do setor secundário, aqui se enquadram as indústrias e as que realizam a transformação de bens. E, por fim, as do setor terciário, onde se encontram as prestadoras de serviços e o comércio.

As empresas são classificadas também de acordo com o fiscal, são classificadas assim com base na legislação dos municipios e estados. As empresas são classificadas ainda como de grande porte e multinacionais.

As microempresas e empresas de pequeno porte são classificadas de acordo com o capítulo II, art. 3º da Lei complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006, como:

- Microempresas que são as que “aufira, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)”;
- Empresas de pequeno porte, as que “aufira, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais)”.

Luiz (1999) classifica também as empresas por sociedades, são elas:

- Sociedade por nome ou firma coletiva: são as sociedades onde existe dois ou mais sócios, onde todos têm responsabilidade sobre os direitos e deveres da firma;
- Sociedade de capital ou indústria: aqui existem dois tipos de sócios, os que entram com o capital, e por isso possuem responsabilidade pelos direitos e deveres da firma e os que entram com o trabalho e por isso são isentos dos direitos e deveres da firma.
- Sociedade por quotas ou responsabilidade limitada: essa é sociedade onde os direitos e deveres dos sócios são relativos ao seu investimento apontado no contrato social.
- Sociedade anônima: nesta sociedade o capital social é dividido em ações com o mesmo valor nominal relacionado a quantidade de acionistas que a organização possui.
- Sociedade em comandita simples: nesta sociedade existem dois tipos de sócios, os comanditários, que entram com uma certa quantidade de capital e seus direitos e deveres na sociedade são relacionados a esta quantidade de capital, e os comanditados, que são os que são responsáveis pelas obrigações sociais e pela administração da organização.
- Sociedade em comandita por ações: essa sociedade se dá através da participação dos sócios comanditários e comanditados, porém sua participação se dá através da posso ou subscrição de ações;
- Sociedade cooperativa: esta sociedade tem como finalidade suprir as demandas dos seus associados;
- Sociedade em conta de participação: esta ocorre quando duas ou mais pessoas se unem sem firma social para lucro comum, tendo uma ou duas operações trabalhando de modo individual para o fim social.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

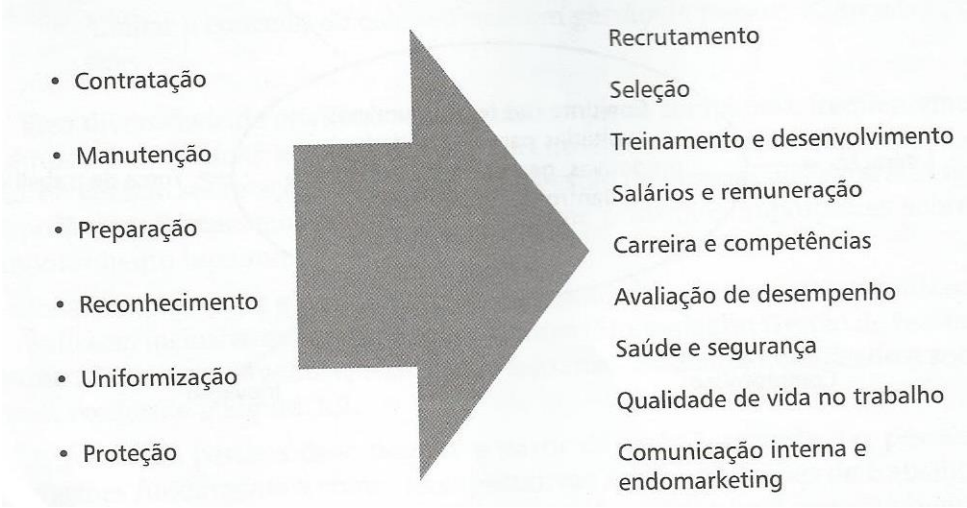
A Gestão de Pessoas segundo Fischer (1998) é “o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir e

direcionar o comportamento humano no trabalho" (FISCHER, 1998, p.51). Ou seja, gerir pessoas é direcioná-las para atingir os objetivos da organização.

Concordando com Fischer (1998), França (2009) diz que a Gestão de Pessoas se relaciona com vários espaços organizacionais, além de, também está relacionada as suas práticas, alguns desses critérios listados pela autora são novas tecnologias, recrutamento e seleção, comunicação dos empregados, remuneração e benefício, além de treinamento e desenvolvimento e outros.

A autora ressalta que a diversidade destas atividades se torna complexas quando existe a necessidade de identificação de lacunas que gerarão decisões sobre tais ações, neste sentido a gestão de pessoas deve agir de forma integrada, onde as expectativas sobre as relações de trabalho e as expectativas de aspectos ligados à vida social, ou seja aspectos administrativos e aspectos comportamentais ligados a gestão de pessoas, conforme relacionado nas imagens abaixo (FRANÇA, 2009).

Figura 2. 2 - Aspectos Administrativos relacionados com a gestão de pessoas.



(Fonte: França, 2009, p. 6)

Wood Jr (1995 *apud* FRANÇA 2009) estabeleceu seis períodos importantes para a Administração de Recursos Humanos no Brasil: em 1930 o autor estabelece o período pré-jurídico-trabalhista, neste período não existe área que se responsabilize pela gestão de pessoas e não existe também a legislação trabalhista, deste modo se as tarefas se descentralizavam e estavam ligadas a qualificações primarias, neste período a principal mão-de-obra eram os imigrantes europeus, as mulheres e crianças.

O segundo período proposto por Wood Jr (1995 *apud* FRANÇA 2009), o período Burocrático, que acontece entre 1930 e 1950 se tem o início da legislação trabalhista e, também, os primeiros departamentos pessoais, estes realizavam tarefas ligadas a controle de jornada e pagamento de salários, atividades advindas das contábeis. Neste período surgiu também os sistemas de gerenciamento informatizados.

Dentre 1950 e 1960 acontece o período Tecnicista, onde começava a surgir os pólos industriais, neste período a área de recursos humanos era composto por processos que eram concentrados na eficiência e desempenho, as práticas de recursos humanos/gestão de pessoas estavam relacionada a formação de aprendizes e operários, algumas práticas eram: "recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social" (WOOD JR, 1995 *apud* FRANÇA 2009).

O período da Abordagem Sistêmica acontece entre 1960 e 1980, e é neste período que começa a surgir os cargos de gerência em recursos humanos. Os gerentes tinham a atribuição de acompanhar as práticas implantadas no período anterior, além disso, este período deu forte relevância ao treinamento e desenvolvimento bem como a alimentação do trabalhador, sendo influenciada pelos incentivos governamentais de modernização tecnológica e inventivos fiscais (WOOD JR, 1995 *apud* FRANÇA 2009).

O quinto período, chamado período Relações Industriais Integradas, ocorrido entre as décadas de 1980 e 1990, acontece a integração dos enfoques administrativos, estruturalista e comportamental, neste período começa a existir a associação com as rotinas de pessoas, estrutura organizacional e comportamento individual. É neste período, também, que são formados os líderes, os aprendizados em atividades em equipe e as questões relacionadas a saúde do trabalho (WOOD JR, 1995 *apud* FRANÇA 2009).

O último período proposto por Wood Jr (1995 *apud* FRANÇA 2009) se inicia na década de 1990 e se estende até os dias atuais. Este período é intitulado o período das Reformas Estruturais Profundas. Neste período a Administração de Recursos Humanos ganha novas nomenclaturas, relacionando-as a gestão de talento, gente e pessoas. A partir desta década, a administração de recursos humanos vive outro cenário, e os fatores externos como competitividade e produtividade passam a ser norteadores desta.

Kaufman (2008 *apud* SILVEIRA E MIRANDA 2011) afirma que a gestão de pessoas passa por uma evolução histórica dividida em três concepções. A primeira é a que considera a

gestão de pessoas uma atividade genérica, ou seja, qualquer processo relacionado a controlar, coordenar e dirigir o trabalho de pessoas. Na segunda perspectiva o autor estabelece uma relação com as funções administrativas, neste caso a gestão de pessoas tem como finalidade as atividades tradicionais como as políticas, práticas e programas de gestão de pessoas e a sua integração com as demais áreas. Esta perspectiva engloba o comando e o controle, sendo assim, as pessoas são consideradas como mercadorias, ou seja, as funções da gestão de pessoas são consideradas não-estratégicas, com foco apenas em custos a curto prazo e na boa relação com os sindicatos. A última perspectiva apresentada pelo autor é a vivida atualmente, com novas formas de gerir de pessoas, onde agora existe uma consideração aos empregados.

Semelhante aos demais autores, Dessler (2003) defende também que a área de Recursos Humanos passou por diversas fases. A autora diz que no século XX as primeiras funções deste departamento eram as admissões, demissões, os pagamentos e o plano de benefícios. O autor ressalta ainda que só quando os testes e entrevistas começaram a surgir foi que o departamento de recursos humanos teve maior participação, agora, nas atividades de seleção, treinamento e promoção de funcionários.

Na década de 1930 inicia-se uma nova fase da gestão de pessoas, agora a área se preocupava com as relações sindicais. Na terceira fase, assim como na segunda, a área também tinha uma interação com os sindicatos, mas agora tinha participação maior na especialização de recrutamento, seleção e treinamento. Nessa fase, a área ganhava visibilidade pela proteção que podia oferecer a organização, por meio das boas relações sindicais, como também pela competitividade que gerava para a organização por meio da maior participação nas práticas, (DESSLER, 2003).

Dessler (2003) diz que nos dias atuais a área está em uma quarta fase, nesta ela deixa de ser a protetora e passa a ser planejadora e agente de mudanças. Nesta fase, as organizações que são mais competitivas precisam de funcionários treinados e comprometidos, ou seja, fazendo um bom gerenciamento das políticas e práticas de gestão de pessoas, sendo assim, a área tem uma significância maior quando necessita captar, treinar e motivar pessoas certas.

Apresentado a Gestão de Pessoas, na seção posterior serão apresentadas as políticas e práticas que estão compostas na gestão de pessoas, bem como a utilização das mesmas.

2.2.1 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas

Muitas são as nomenclaturas para Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas, porém de acordo com Demo (2008, p.79) política se refere a "habilidade no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados" e para prática a autora se refere ao "hábito, rotina, ou ação, ou ainda atividades inseridas nas políticas". Ou seja, segundo a autora as políticas são definições construtivas e as práticas são componentes das políticas. A autora denomina quatro políticas de gestão de pessoas, são elas: o envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições do trabalho e recompensas.

O **envolvimento** de acordo com Guest (1989 *apud* DEMO 2008) é a participação nas tomadas de decisão da organização, bem como na solução e problemas e a troca de informações entre os empregados. Ou seja, o envolvimento está intimamente relacionado a comunicação e a percepção de aceitamento que o mesmo tem na organização.

Para Dessler (2002 *apud* DEMO 2008, p.79) "Envolvimento é qualquer programa formal que permita aos empregados participarem na formulação de importantes decisões de trabalho e na supervisão total ou parcial de suas atividades e funções". Para o autor, nesta política existe ênfase na comunicação descentralizada, ou seja, não existe barreiras nos níveis hierárquico em relação a comunicação.

Treinamento e Desenvolvimento, segunda política considerada por Demo (2008), é definido por French (1974 *apud* DEMO 2008) como o meio de como as pessoas irão contribuir para o alcance das metas organizacionais. Neste sentido, a partir do momento que os funcionários estão treinados e com perspectivas de desenvolvimento, estão aptos a contribuírem para o desenvolvimento da empresa.

Sobre treinamento, Dessler (2003, p. 140) diz que são os "métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho." O autor destaca ainda que o treinamento era utilizado na perspectiva de habilidade técnicas, para trabalhos operacionais, porém nos dias atuais o treinamento ganha uma perspectiva mais analítica, onde com a modernização da tecnologia os focos dos treinamentos são outros, como habilidade de análise de gráficos, tabelas e dados.

Para Goldstein (1996 *apud* DEMO 2008, p.80) o "treinamento é visto como a formação sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam em uma

melhoria do desempenho no trabalho". Com isso o funcionário está preparado a melhor desempenhar suas atribuições.

Devanna *et al*., (1984 *apud* DEMO 2008, p.80) diz que o desenvolvimento garante as pessoas formas de estarem "munidas de conhecimento e habilidades" para melhor desempenhar suas funções.

Seguindo a mesma linha de Devanna, Vilas Boas e Andrade (2009) diz que o desenvolvimento é mais amplo e desta forma tem como objetivo gerar competências que garantam a participação do funcionário no ambiente de trabalho. O desenvolvimento tem foco também na carreira do funcionário a médio e longo prazo preparando-o para promoções na organização.

A terceira política adotada por Demo são as **condições de trabalho**, estas estão relacionadas aos benefícios, a segurança, ao bem-estar e a saúde dos funcionários, (SINGAR E RAMSDEN (1972 *apud* DEMO 2008, p. 81).

Sisson (1994 *apud* DEMO 2008) exemplifica condição de trabalho com a possibilidade dos funcionários poderem escolher os seus pacotes de benefícios, bem como possuir um horário de trabalho flexível. Concordando com Sisson, Osborn *et al* (2001 *apud* DEMO 2008) destaca também a possibilidade dos funcionários poderem trabalhar a distância utilizando recursos tecnológicos.

Por fim, a última política mencionada por Demo é a **de recompensas**. Devanna *et al*., (1984 *apud* DEMO 2008) define recompensas como remuneração, sejam elas salários, bônus, ações da organização bem como benefícios, e uma plano de carreira que garanta as promoções verticais e horizontais ao funcionário.

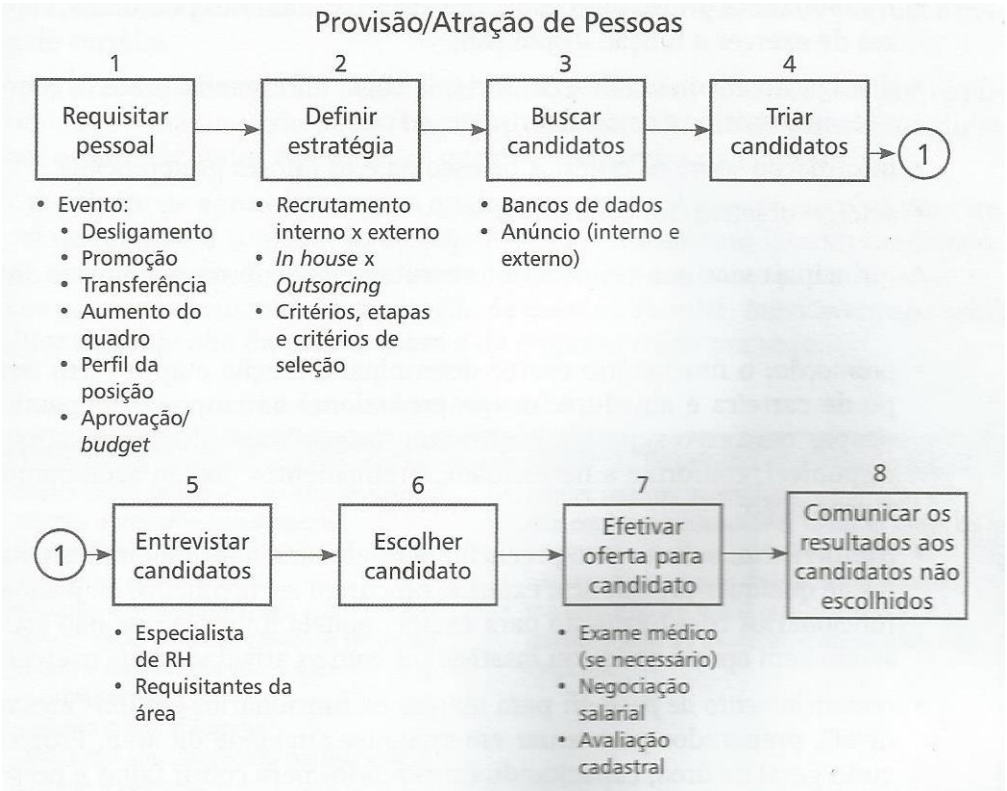
Singar e Ramsden (1972 *apud* DEMO 2008) dizem que recompensar é o meio que se tem para satisfazer e motivar os empregados, desta forma as recompensas podem ser diretas, são aquelas relacionadas a remuneração, e indiretas, as que são relacionadas aos incentivos.

Além destas políticas e práticas que Demo (2008) aborda, inclui-se ainda neste grupo o processo de **recrutamento e seleção**. De acordo com França (2009) o processo de recrutamento é o início do processo de fechamento de uma vaga que está em aberto. A autora diz ainda que nesse processo é importante a empresa se preocupar com a imagem que passa aos candidatos e, para isso, precisa planejar e se organizar para atrair novos talentos.

França (2009) estabelece alguns fatores críticos para o sucesso do processo seletivos, segundo a autora este processo está alinhado com as estratégias da organização, bem como com as políticas de recursos humanos, deve ser apresentada as informações e as habilidades necessárias para a vaga, assim como deve existir um contato do candidato com a área da vaga e, além disso, a ética deve estar presente no processo durante as informações que serão passadas da vaga e também durante a comunicação dos resultados.

O processo seletivo segundo Jacobsohn (2002, *apud* FRANÇA, 2009), de modo genérico pode acontecer conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 2. 3 - Exemplo de um processo de seleção.



Fonte: Jacobsohn (2002, *apud* FRANÇA, 2009, p. 31)

Neste processo, a vaga surge com a requisição de pessoas, define as estratégias de recrutamento, atrai e faz a triagem dos candidatos, após isso, começa-se o processo de seleção e comunicação dos resultados.

Vilas Boas e Andrade (2009) falam sobre o processo de recrutamento, que podem ser internos, onde segundo os autores este processo está relacionado as promoções e/ou transferências dos funcionários, acontece mais rapidamente, possui mais validade e segurança,

ele ainda pode ser considerado uma grande fonte de motivação e reduz investimentos com os treinamentos.

O recrutamento externo acontece quando a empresa busca candidatos externos para preenchimento de vagas, é neste processo que a gestão de pessoas entra em contado com o mercado de recursos humanos e, para isso, a empresa precisa ter de um bom diagnostico do mercado, de forma a identificar suas potencialidades e suas fraquezas, (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Existe ainda o processo de **avaliação de desempenho** este processo está intimamente relacionado com o bom desempenho dos funcionários, é através dele que se obtém diagnósticos e se analisa o desempenho individual, bem como grupal dos funcionários. Este processo é o ponto central do gerenciamento moderno, através dela se tem informações sobre quais funcionários serão movimentados, sejam de cargos ou salários, quais serão demitidos, além de mostrar quais as necessidades de treinamentos necessária para cada grupo ou para cada funcionário específico, ou seja, mostra onde os funcionários devem melhorar de modo a atingirem melhor suas metas, o que influencia diretamente no desenvolvimento da organização (FRANÇA, 2009).

2.2.2 Gestão de Pessoas por Competência

A gestão por competência, por sua vez, de acordo com Ruano (2007) aborda uma nova perspectiva de gestão de pessoas, deste modo a gestão por competências engloba todos os processos de gestão de pessoas.

O autor diz que este modelo “vem sendo usualmente aplicado por estrategistas das organizações e não por gestores de recursos humanos” (RUANO 2007, p.9). Ou seja, a nova abordagem de gestão é descentralizada e antes o que era atribuição somente da área, é agora atribuição dos líderes da organização.

Para Rabaglio (2008, p. 12), gestão por competência:

> É um conjunto de ferramentas, práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazerem Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com foco, critério e clareza.

Rabaglio (2008) diz ainda que esta abordagem de gestão é fundamental alocar as pessoas nas funções certas de acordo com as suas competências e, deste modo, investir no desenvolvimento dessas pessoas para que as mesmas atinjam os resultados esperados.

O autor diz que estas ferramentas ajudam a identificar as competências requeridas para cada cargo, também aos candidatos e aos já funcionários, por meio de avaliações dos perfis relacionados ao cargo e assim identificar as lacunas que precisam ser reforçadas para que os resultados sejam atingidos (RABAGLIO, 2008).

Concordando com Ruano e Rabaglio, Leme (2005, p.1) diz que a "Gestão por Competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais. " Porém, de acordo com o autor, não é possível a uma organização ter gestão por competência se a empresa não tiver, de forma clara, uma visão, do contrário, a empresa não poderá nortear seus funcionários se a própria não sabe aonde quer chegar.

De forma sintética Leme (2005) define Gestão por Competência em:

- Identificar as competências que determinada função necessita;
- Identificar também as competências do colaborador;
- E, por fim, cruzar as informações identificando as lacunas que devem ser sanadas através dos treinamentos e a elaboração do plano de desenvolvimento individual ao colaborador.

Fleury e Fleury (2000 *apud* Nakata e Sousa 2012, p. 25) na concepção dos autores, competência é um "saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Fleury e Fleury (2004 *apud* SANTOS *et al* 2012, p.127) dizem que agregação de valor, por meio de saberes múltiplos e complexos, do funcionário deve trazer resultados financeiros para a organização bem como desenvolvimento pessoal ao funcionário, conforme figura elaborada pelos autores:

Figura 2. 4 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Fonte: Fleury e Fleury (2004 *apud* SANTOS *et al* 2012, p.127)

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

As mudanças da economia e do mercado têm provocado, também, grandes mudanças para as organizações, no seu ambiente organizacional e na sua forma de gerir, fazendo com que suas configurações sejam alteradas, seus processos revistos e seus focos revisados. Neste sentido o modo de gerir pessoas em uma organização tem mudado também (TACHIZAWA *et al*. 2006).

Para Tachizawa *et al*. (2006) esta mudança na economia e no mercado gera, também, uma maior globalização, fazendo com que o fluxo de informação e conhecimento adquirido seja maior entre as pessoas tornando-as assim mais capacitadas e consequentemente tendo mais importância do que os recursos financeiros para a organização, são através das pessoas que surgem os resultados.

Com isso a Gestão de Pessoas que antes se concentrava em atividades lógicas desta área, hoje tem um valor bem mais fundamental. Com a necessidade da empresa se destacar diante dos concorrentes, a Gestão Estratégica de Pessoas tem sido uma alternativa na busca das organizações reterem talentos que ajudem, da melhor forma, a organização atingir seus objetivos, sendo formados na organização e se tornando peculiar a ela, ou seja a gestão de pessoas se insere agora no nível estratégico da organização.

Sobre este fator Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 9) dizem que é preciso "reunir recursos menos comercializáveis, desenvolver recursos intangíveis, visando criar competências intrínsecas a cada organização, menos passíveis de imitação". Ou seja, atrair e reter pessoas que agregam valor a uma empresa e tenham visão sistêmica da organização faz com que a mesma adquira competitividade.

Sobre a nova concepção de área de gestão de pessoas Wright e McMahan (1992 *apud* SILVEIRA, 2013, p. 58) dizem que as funções e práticas da área devem estar alinhadas com as perspectivas organizacionais. E, ainda, segundo Vilas Boas e Andrade (2009) para adquirir competitividade as organizações usam essas práticas para valorizar o funcionário que agora interage e compartilha seus objetivos com a organização.

Becker e Husilid (2006) dizem que a Gestão Estratégica de Pessoas, definida por eles de *Strategic Human Resources Management* (SHRM), se difere em dois aspectos importantes da Gestão de Pessoas tradicional, o primeiro é que enquanto a Gestão de Pessoas tradicional dá foco as práticas de gestão de pessoas isoladas ao indivíduo, a gestão estratégica de pessoas foca no desempenho organizacional. O outro aspecto abordado pelos autores é a que a gestão estratégica de pessoas foca nos sistemas de gestão de pessoas com relação a soluções de problemas do negócio e não, tão somente, práticas individuais peculiares a esta área.

Almeida, Texeira e Martinelli (1993, p. 14) destacam a importância da participação dos funcionários para a organização, quando diz que "a estratégia de Recursos Humanos tem que passar por um estágio de identificação das necessidades dos funcionários, que também deverá ter o seu peso no estabelecimento dos objetivos empresariais."

Brown e Williams (2003 *apud* CESAR *et al*, 2007, p.7) explicam a inserção da palavra estratégia na nomenclatura da nova abordagem de gestão de pessoas:

> A introdução da palavra "estratégia" à "gestão de RH" demonstra a mudança de um ponto de vista auto centrado para um ponto de vista sistêmico, cujas preocupações podem ser expressas pelas seguintes questões: Quais serão as demandas da organização? Quais serão as demandas dos empregados? Qual será a demanda, consequentemente, para a área de Recursos Humanos? (BROWN e WILLIAMS, 2003).

De acordo com Salaman, Storey & Billsberry, (1998 *apud* SILVEIRA 2013, p.72) a gestão estratégica de pessoas busca tornar as pessoas e as funções de gestão de pessoas uma fonte de vantagem competitiva no longo prazo, advinda de uma estratégia que tem como base

a valorização do capital humano, o engajamento dos funcionários, assim como o alinhamento das práticas de gestão do trabalho com sistemas de recompensas baseado na meritocracia.

Darwish (2013 *apud* SILVEIRA 2013, p. 76) mostra um quadro onde apresenta as diferenças entre a gestão de pessoas tradicional, chamada por ele área micro, e a gestão estratégica de pessoas, a área macro.

Quadro 2. 1 – Diferenças entre gestão tradicional de pessoas e gestão estratégica de pessoas.

Item	Gestão tradicional de pessoas (micro RH)	Gestão estratégica de pessoas (macro RH)
Nível de análise	Nível do indivíduo, do grupo ou da equipe (Ex. efeitos do recrutamento, da seleção, dos incentivos, e dos treinamentos sobre o desempenho dos indivíduos ou das equipes)	Nível da organização, da unidade de negócio, da indústria e/ou do país
Práticas de gestão de pessoas	Voltadas para o estudo do efeito de práticas isoladas de gestão de pessoas	Voltadas para o estudo do efeito total de agrupamentos de práticas, buscando complementaridades
Foco do Desempenho	Desempenho individual dos empregados (Ex. satisfação no trabalho, absenteísmo, retenção de pessoal e compromisso dos empregados)	Desempenho ao nível da organização (Ex. produtividade, ganhos financeiros e mercadológicos)
Tipo de encaixe	Encaixe entre o indivíduo e a organização Encaixe entre o indivíduo e o ambiente	Encaixe interno (horizontal) Encaixe externo (vertical)

Fonte: Darwish (2013 *apud* Silveira 2013, p. 76)

Conforme apresentado nesta seção, a gestão estratégia de pessoas busca junto as demais áreas e consequentemente todos os funcionários tornar a organização mais competitiva, buscando isto não somente em operações, mas, também, nas pessoas que a compõem.

2.4 DISCUSSÃO SOBRE ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Com as mudanças ocorridas nas organizações devido à globalização mundial, onde estas tem transformado os mercados e a economia com o avanço tecnológico e o encurtamento nas relações de trabalho. Isso é refletido em uma cobrança maior das empresas com elas mesmas, onde a competitividade passa a ser um obstáculo a ser vencido, e também em uma cobrança do mercado onde está inserida. Vencer os obstáculos trazidos pelas mudanças dos mercados implica em a organização traçar estratégias competitivas que lhes traga vantagem competitiva.

De acordo com Besanko, Drannove e Shanley (2000 *apud* CEZARINHO E CAMPOMAR 2006) vantagem competitiva é quando se tem o uso de todos os recursos de uma organização, gerando assim ótimos resultados, sendo assim vantagem competitiva resultante, que é quando se tem o uso de muitos fatores que geram a organização bons desempenhos.

De acordo com Porter (1989, p. 1) “A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”. Ou seja, a estratégia competitiva busca agregar a empresa preparo para enfrentar a concorrência.

Ainda segundo o mesmo autor, existem duas questões centrais para basear a estratégia competitiva, a primeira é a atratividade da empresa bem como os métodos que garantem a rentabilidade da empresa no longo prazo e a segunda são os determinantes da posição competitiva.

De acordo com Hitt *et al.* (2003 *apud* OLIVEIRA *et al* 2010, p.61) a vantagem competitiva é alcançada quando a empresa tem uma estratégia que gere valor para a mesma conforme citação abaixo:

> A competitividade estratégica é alcançada quando uma empresa é bem-sucedida na formulação e implementação de uma estratégia que gere valor. Quando esta firma implementa a referida estratégia que outras não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la, ela terá, então, obtido uma vantagem competitiva sustentável (doravante denominada simplesmente de vantagem competitiva). Uma empresa terá assegurado uma vantagem competitiva somente quando os esforços de outras para imitar a sua estratégia tiverem cessado ou fracassado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p. 5).

Besanko, Drannove e Shanley (2000 *apud* CEZARINHO E CAMPOMAR 2006) afirmam que vantagem competitiva é o resultado que a empresa consegue combinando seus recursos. Ou seja, o melhor uso de todos os recursos de propriedade da empresa. O autor define essa abordagem como vantagem competitiva resultante, que é a junção e combinação dos diversos fatores que provocam desempenho a organização.

Nos dias atuais o foco da estratégia direcionada ao desenvolvimento organizacional é a estratégia baseada em recursos, nesta abordagem, segundo Kluyver (2007) se cria um portifólio corporativo de acordo com as necessidades da empresa, além disso são adotadas metas e processos relacionados ao desenvolvimento das competências essenciais.

Ou seja, a nova abordagem de estratégia que garante vantagem competitiva para a organização tem seu foco direcionado as pessoas, onde, por meio de aperfeiçoamentos elas agregam mais valor a organização.

Ainda de acordo com Kluyver (2007) a ausência das pessoas e do conhecimento se torna um fator limitante para o crescimento da organização:

> O foco atual no capital humano e intelectual como recurso estratégico fundamental de uma empresa é uma extensão natural da perspectiva baseada em recursos. Para a maioria das empresas, o acesso a recursos físicos ou financeiros já não representa mais um impedimento para o crescimento nem para a oportunidade; a ausência de pessoas ou do conhecimento corretos tornou-se o fator limitante. (KLUYVER, 2007, p.3)

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Metodologia, de acordo com Fonseca (2002 *apud* GERHARDT E SILVEIRA, 2009) é o estudo dos caminhos e da organização que se pretende realizar uma pesquisa ou um estudo ou fazer ciência. No sentido literal da palavra, significa os meios que foram utilizados para realização da pesquisa científica.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.14) “A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. ”

3.1.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza por um estudo de caso, qualitativo, com uso de pesquisa bibliográfica e documental, se caracterizando também como pesquisa exploratória e descritiva. Para coleta dos dados se fez uso de entrevista e uma análise interpretativa dos dados.

3.1.2 Método qualitativo

A presente pesquisa se classifica como qualitativa, pois com ela se fez uso de algumas técnicas que auxiliam na descoberta de fenômenos latentes, ou seja, histórias, relatos, entrevistas. Neste sentido, este tipo de pesquisa valoriza as informações que as pessoas podem repassar. Neste tipo de pesquisa, os dados não são coisas isoladas, são fenômenos que se manifestam em forma de oposição, revelação e ocultamentos, sendo assim muito importantes para a pesquisa as reações do sujeito durante a coleta de informações (RAMPAZZO, 2005).

3.1.3 Estudo de caso

Por meio de estudo de caso único em uma multinacional do ramo de bebidas, esta pesquisa buscou analisar a realidade desta organização em relação a gestão de pessoas quando realizou entrevistas com gestores e analisou as informações obtidas com esta.

O estudo de caso consiste no método de coleta e análise de informações de uma determinada população com o objetivo de estudar suas características relacionadas ao tema pesquisado. A pesquisa é feita de forma aprofundada, podendo ser realizada com um sujeito, um grupo de pessoas, comunidade, família, enfim (PRODANOV E FREITAS, 2013).

> Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. FONSECA (2002 *apud* GERHARDT E SILVEIRA, 2009)

3.1.4 Pesquisa bibliográfica

Para realização desta pesquisa, se fez pesquisas em artigos científicos, livros, monografias, dissertações, teses, para realização do referencial teórico, bem como as demais seções deste estudo, por isso ela se caracteriza por uma pesquisa bibliográfica, onde se faz uso de materiais já publicados (PRODANOV E FREITAS, 2013).

3.1.5 Pesquisa documental

Nesta pesquisa, se fez uso também da pesquisa documental, por esse motivo ela se caracteriza como pesquisa documental, que segundo FONSECA (2002 *apud* GERHARDT E SILVEIRA, 2009 p. 37)

> ...recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. FONSECA (2002 apud GERHARDT E SILVEIRA, 2009 p. 37)

3.1.6 Pesquisa exploratória

Esta pesquisa terá como tipo, também a pesquisa exploratória, este tipo de pesquisa visa aprofundamento sobre o tema pesquisado, conforme estabelece PRODANOV (2013, p. 51):

> ...tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

3.1.7 Pesquisa descritiva

Se caracterizando também como descritiva, esta pesquisa irá "descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.", (Gil 2000 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2007. p. 71).

A pesquisa descritiva não manipula os dados, ela tem como objetivo observar, registrar, analisar e ordenar os dados, sem a mediação do pesquisador. Para coleta destes dados, se faz necessário o uso de entrevistas, formulários, questionários, testes e observações (PRODANOV E FREITAS 2013).

3.2 OBJETOS DE PESQUISA

Por questões de políticas legais da empresa, não será possível divulgação do nome da mesma neste trabalho. Por este motivo, as informações e os dados a serem coletados e a descrição da empresa serão editados de modo que as informações sobre a empresa não sejam divulgadas.

A empresa alvo desta pesquisa é uma multinacional do ramo de bebidas, que atua em todo Brasil, nas Américas e na Europa. No presente momento, a empresa se faz presente por meio de suas 32 fábricas, 2 maltarias, 100 centros de distribuição direta e 5 centros de excelência, sendo estes no Brasil. A empresa possui cerca de 52 mil funcionários, onde aproximadamente 32 mil estão lotados no Brasil.

No Brasil, a empresa se divide em Administração Central, de onde são ofertados os serviços macros da empresa e as Regionais, que são elas: Sul, São Paulo Interior, São Paulo Capital, Rio de Janeiro, Centro-Oeste, Norte e Nordeste. Cada regional, por sua vez, possui, ainda, outra divisão, quando é o caso, por comercial. Nestes comerciais, estão agrupados clientes que possuem perfis semelhantes. Além da Administração Central e Regionais, existem também as Revendas, que são paralelas a empresa, ou seja, não são de propriedade da empresa em questão, mas que possuem gerentes de vendas lotados na revenda, estas não serão objeto de estudo desta pesquisa.

Esta pesquisa será realizada na Regional Nordeste, onde estão compreendidos os seguintes estados: Bahia, Pernambuco, Sergipe e Alagoas. Porém, esta pesquisa se limitará ao Comercial Sertão, onde estão alocados apenas dois estados, Pernambuco e Bahia. Neste comercial existem três centros de distribuição diretos (CDD), dois em Pernambuco, um em Caruaru e um em Salgueiro, e um na Bahia, em Ribeira do Pombal. Compreende ainda o Comercial Sertão três revendas, sendo uma em Serra Talhada - PE, uma em Petrolina - PE e outra em Juazeiro – PE.

Em 2015, o Comercial Sertão possui cinco áreas, sendo elas, a área de Gente e Gestão, Marketing, Logística, Financeiro e Vendas. Cara área possui um gerente e, em algumas áreas, os gerentes são responsáveis pelos três CDDs compreendidos no Comercial Sertão. Esta pesquisa será realizada na área de Gente e Gestão, onde a gerente é responsável pelos três CDDs do Comercial.

O Comercial Sertão possui aproximadamente 200 funcionários, sendo eles divididos nas áreas já citadas. A área de Gente e Gestão atua estrategicamente junto com os gerentes das demais áreas, buscando atrair e reter os melhores funcionários para a empresa. Para isto, se alinha na forte missão e visão da empresa, além, do também forte, sonho da empresa, que juntos agregam a empresa uma cultura concreta e consistente.

3.3 COLETA DE DADOS

Para coleta de dados desta pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas, as entrevistas foram realizadas com o gerente comercial da unidade, bem como com a gerente de gestão de pessoas. As entrevistas foram divididas em cinco categorias, na primeira categoria

buscou-se captar dados gerais sobre a gestão de pessoas, na segunda sobre o processo de atração, a categoria terceira buscou-se informações sobre a retenção dos funcionários, na quarta sobre o processo de avaliação de desempenho e na quinta a percepção do entrevistado sobre a gestão de pessoas como área estratégica.

A entrevista constitui uma técnica de coleta de dados não documentados sobre determinado tema. Nesta técnica há uma interação entre pessoas, em forma de diálogo, onde o pesquisador busca coletar e obter dados e a outra parte, o entrevistado, será a fonte destas informações (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

Existem alguns tipos de entrevistas, dentre eles as semiestruturadas, que será o tipo utilizado nesta pesquisa. Neste tipo de pesquisa segundo (Gerhardt e Silveira 2009, p.72) “O pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal. ”

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados será utilizado a análise interpretativa, onde se pretende analisar os dados colhidos nas entrevistas realizadas para esta pesquisa e relacioná-los a teoria apresentada no referencial teórico e fazer as comparações analisando a reciprocidade entre as duas vertentes, tendo assim, também uma análise crítica dos resultados.

Segundo Andrade (2006), a interpretação das informações colhidas na entrevista quando relacionadas com os conhecimentos adquiridos pelo pesquisador, na construção do referencial teórico, por exemplo, que são usados como padrão para comparação e classificação das informações obtidas com a entrevista, dão um sentido mais amplo as respostas apresentadas no resultado da pesquisa.

Os dados das entrevistas realizadas nesta pesquisa foram gravados com a devida autorização dos entrevistados e posteriormente foram transcritos para análise dos resultados.

4 CARACTERIZANDO O CASO

Por meio da coleta de dados realizada na empresa, com a gerente de gestão de pessoas e o gerente comercial da unidade, pode-se traçar um perfil de ambos, bem como o perfil da área na empresa.

Segundo a gerente de gestão de pessoas, a área existe na organização desde sua fundação, que ocorreu com a fusão de duas grandes cervejarias, no ano de 2000. Atualmente, são lotados quatro funcionários na área que fornecem mão-de-obra para as atividades realizadas pela mesma, são eles: a gerente, que responde pelas três unidades do comercial, e é formada em Pedagogia, um técnico de segurança do trabalho em cada unidade do comercial, uma técnica administrativa, que responde pelas três unidades, e está em formação no curso de Relações Internacionais, e uma estagiária concluinte do curso de Administração.

A gerente de gestão de pessoas entrevistada está na área há doze anos, destes oito foram na empresa estudada. Durante os oito anos ela passou por várias funções dentro da área e está há três anos como gerente.

O gerente comercial, também entrevistado, responde pelas três unidades que gerencia no seu comercial, o mesmo tem formação em Engenharia Civil e, há quinze anos trabalha na organização. Durante os quinze anos sempre esteve na área de vendas, e dos quinze, onze como gerente, nesta função começou sua carreira na empresa como gerente de revenda, logo depois como gerente de vendas e nos dias atuais é gerente comercial.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entrevista semiestruturada, realizada para coletar dados para esta pesquisa, foi dividida em 5 categorias, a primeira categoria foi abrangente sobre a gestão de pessoas, onde se buscou saber a importância da gestão de pessoas no atingimento dos objetivos da organização.

A entrevista trouxe resultados bastante relevantes, é possível dizer que a organização faz uso de muitas práticas de gestão de pessoas, que de acordo com as respostas são: saúde e segurança do trabalho recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e pesquisa de satisfação, políticas estas abordadas por autores como Demo (2008), França (2009) e Vilas Boas e Andrade (2009).

Quando foi perguntado sobre a importância da gestão de pessoas no atingimento dos resultados, os entrevistados foram enfáticos dizendo que a base de toda e qualquer empresa são as pessoas. As pessoas atingem metas e trazem resultados e, portanto, não existe nem deve existir limite no investimento do melhor ‘bem’ que uma organização pode ter, e que a relação do sucesso é diretamente proporcional a ‘qualidade’ das pessoas que nela trabalham, concordando com o que diz Vilas Boas e Andrade (2009) que para atingir os objetivos organizacionais, as empresas devem ter uma preocupação maior com os funcionários.

Segundo os entrevistados, a gestão de pessoas ajuda as pessoas terem um equilíbrio da vida pessoal e profissional melhor, ajuda as pessoas enxergarem um horizonte de crescimento e também ajuda ela a produzir mais, através dos treinamentos e capacitações. Em síntese, a gestão de pessoas auxilia, fazendo com que as pessoas produzam mais, na qualidade de vida, que segundo Singar e Ramsden (1972 *apud* DEMO 2008) é quando a empresa proporciona um bom ambiente de trabalho. No engajamento, que é o envolvimento, que para Dessler (2002 *apud* DEMO 2008) é quando o funcionário tem participação efetiva nas decisões do seu trabalho, e perspectiva de crescimento, que estão relacionadas às perceptivas promoções verticais ou horizontais e recompensas financeiras, definidas por Devanna *et al*., (1984 *apud* DEMO 2008) como a política de recompensas, além do aumento da habilidade técnica, por meio dos treinamentos.

Na empresa pesquisada os indicadores de desempenho da área que estão relacionados ao atingimento de resultados da organização são os indicadores de *turnover*, acidente de

trabalho com e sem afastamento, pesquisa de satisfação, que acontece trimestralmestralmente ao longo do ano, percentual de vagas abertas e fechadas dentro do prazo entre outros.

Quando perguntado quais os indicadores de resultados da empresa relacionado a gestão de pessoas, os entrevistados responderam que todos os indicadores estão interligados aos resultados da empresa, senão não haveria razão de acompanha-los. A gerente de gestão de pessoas citou o exemplo do indicador de acidente do trabalho, e disse que se a empresa não acompanhar a segurança dos funcionários, o número de acidentes pode aumentar, e então terá gente afastada, o que deixa um desfalque na equipe fazendo com que precise começar o processo do início: recrutar, selecionar, integrar, treinar, desenvolver um funcionário novo, o que faz com que até a nova pessoa fechar a curva de aprendizagem, o trabalho pode ter sido comprometido e consequentemente, o resultado da empresa.

Concordando com a gerente de gestão de pessoas, o gerente comercial afirmou que a grande maioria dos indicadores da empresa estão relacionados aos indicadores de gestão de pessoas, porque se as pessoas não estiverem envolvidas, não forem capacitadas continuamente para melhoria das suas atividades e se não se sentirem desafiadas para serem melhores pessoas, melhores profissionais ou atingirem patamares dentro da empresa, a empesa não terá bons resultados. Segundo o gerente é necessário ter, medir e fazer o acompanhamento dos indicadores de resultados relacionados a gestão de pessoas para que a empresa consiga evoluir.

Para os entrevistados a gestão de pessoas deve ser considerada estratégica porque antes de ser funcionários, a pessoa é ser humano, e todo mundo tem problema, anseio, expectativas, sonhos, tudo passa pelas pessoas. Não adianta a empresa ter visão, missão bem definidas se as pessoas não cumprem essa cultura. A empresa pode ser bem estruturada, mas se as pessoas não forem geridas de forma eficiente, vai ter-se uma empresa só no papel, vai ter um *turnover* alto, pessoas desmotivadas, baixa produtividade e isso gera várias consequências para a empresa, inclusive financeiras. A gestão de pessoas pode ser considerada estratégica, ainda, segundo os entrevistados, pois pessoas certas alocadas no lugar certo, treinadas e bem desenvolvidas, são o ativo mais valioso que as boas empresas têm, concordando com o que diz Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), que a empresa agrega valor quando atrai e retém funcionários.

De acordo com o gerente comercial, a área é estratégica desde a sua criação, porque está dentro do pilar da cultura da empresa que gente é o maior patrimônio da companhia e esta

cultura não foi escrita antes das pessoas, foram as pessoas que escreveram, que moldaram a cultura.

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), dizem que além de atrair e reter funcionários, as empresas agora precisam de funcionários com visão sistêmica, o que é comprovado por meio do resultado da entrevista, quando foi perguntado se existiu mudança no comportamento das pessoas quando a gestão de pessoas passa a ser estratégica.

Sobre esta mudança os entrevistados responderam que a gestão de pessoas exige que as pessoas sejam mais analíticas que operacional que junto com a visão sistêmica são pré-requisitos para atuar na área. Segundo os entrevistados, a gestão de pessoas acontece em cada área, em cada equipe, cada líder se tornou agora, também, gestor de pessoas, e não só na área em si, que agora passa a ser uma área que cuida das pessoas, não que ela não possa realizar demandas operacionais, mas agora o foco mudou, tornando-se a área agora parceira de negócios das outras áreas, conforme dito por Tachizawa *et al*. (2006), quando diz que o foco da gestão de pessoas tem mudado. E isso traz, segundo os entrevistados, mais produtividade, o gestor tem que evoluir mais, está mais próximo dos seus funcionários, para que ele possa atuar mais de perto em cada necessidade de sua equipe.

Para a gerente de gestão de pessoas o processo de recrutamento e seleção é uma prática considerada estratégica, pois desde o momento da realização dos testes (que são elaborados exclusivamente no perfil que a empresa deseja para os funcionários), passando pela entrevista que desde a primeira, é realizada junto com o gestor, até o primeiro dia de integração, que também deve ser feito pelo gestor da área que o candidato está sendo alocado, a empresa está direcionando os funcionários para o alcance dos melhores resultados, o que garante uma vantagem competitiva.

Traçar um perfil para os candidatos é um fator muito importante para a organização, deste modo estará, o processo de recrutamento e seleção, alinhado com as estratégias da organização, sendo este um fator crítico para o sucesso do processo segundo França (2009).

Na visão do gerente comercial, a política de remuneração, encarreiramento, definida por Guest (1989 *apud* DEMO 2008) como **envolvimento** e a prática de avaliação de desempenho, que segundo França (2009) é um processo o que influencia diretamente no desenvolvimento da organização, trazem vantagem competitiva, porque, segundo o entrevistado, na política de encarreiramento todo os funcionários vão querer sempre crescer e a avaliação de desempenho

faz com que você saiba seus *gaps*, o que você precisa desenvolver, e também avalia o desempenho do seu líder.

Na categoria 2 de perguntas foi perguntado a importância do processo de recrutamento e seleção está alinhado aos objetivos da organização, como propõe França (2009), na empresa estudada o processo de atração de candidatos é totalmente estratégico, segundo os entrevistados. O processo de recrutamento e seleção se inicia com a divulgação nas mídias sociais, nas universidades, dentro das unidades, e também pela indicação de funcionários. A partir daí o candidato se inscreve pelo site da empresa, é recrutado por lá, recebe testes online para que, após aprovação nos testes participe de entrevistas na empresa com a área de Gestão de Pessoas e o gestor da vaga. A empresa tem várias portas de entrada, são elas: o programa *trainee*, programa de estágio e a contratação direto na unidade.

Vilas Boas e Andrade (2009) dizem que a empresa precisa ter de um bom diagnostico do mercado, de forma a identificar suas potencialidades e suas fraquezas, e é o que faz a empresa quando define um perfil para as contratações, que surgiu depois de um estudo cruzado de várias informações (*turnover* x *engagement* x avaliação de desempenho). Para a empresa, de acordo com as respostas dos entrevistados, é importante estabelecer um perfil e nessa peneira inicial é importante identificar as necessidades da empresa e quais são as pessoas que se adequam ao perfil daquela vaga. De acordo com o gerente comercial, isso reflete muito nos resultados, porque as vezes tem uma pessoa muito boa, mas que está sendo mal aproveitada.

O gerente destaca que quando a empresa aloca as pessoas no perfil que é adequado a ela, a empresa "empodera" as pessoas, dando poder a elas para produzirem mais, pois assim estão em uma atividade na qual a pessoa tem mais habilidade. Ainda segundo o gerente, isso faz muito a diferença, e o líder tem muita importância nesse processo, pois ele tem que saber discernir a pessoa certa para cada atividade e esse processo todo influencia ainda mais no bom resultado da empresa. A gerente de gestão de pessoas garante que "pessoas treinadas e habilitadas para exercerem a função, no lugar certo, na hora certa, é o ativo mais importante de qualquer empresa, refletindo, assim, na produtividade da organização".

A categoria 3 é denominada Retenção, nesta categoria são abordadas políticas de gestão de pessoas como treinamento, desenvolvimento, envolvimento, reconhecimento, remuneração e segurança. Com o resultado da entrevista, foi possível perceber que a empresa investe no desenvolvimento profissional dos seus funcionários, a gerente de gestão de pessoas foi objetiva

quando disse que esse desenvolvimento acontece por meio da formação interna dos seus gerentes, investindo em treinamentos constantes para isto acontecer.

Já o gerente comercial foi mais abrangente quando relatou que a empresa investe em gestão de competências e treinamentos de acordo com cada nível hierárquico. E existe a universidade da empresa que é uma área da empresa focada só em criar treinamentos de abordagens periódicas para todos os funcionários. O gerente relatou que “essa prática pode ser considerada estratégica, porque se tem 100% dos funcionários treinados durante o ano periodicamente e isso, com certeza, traz resultados”. Concordando com o que diz French (1974 *apud* DEMO 2008) sobre t**reinamento e desenvolvimento**, que é através deles que o meio de como as pessoas contribuem para o alcance das metas da organização.

A companhia do ramo de bebidas acredita que essas estratégias refletem e influenciam a produtividade dos funcionários, pois ela reflete na maior eficiência do funcionário e, o funcionário estando mais capacitado ele consegue ter um senso de priorização melhor e ser mais eficiente nas demandas que lhe são incumbidas, gatando menos tempo naquilo que lhe é incumbido.

Segundo o gerente, as pessoas são motivadas a buscarem bons resultados diariamente, ele citou que na área de vendas, por exemplo, são motivados a terem resultados melhores, mas fora a motivação que a empresa traz, existe a automotivação, que depende de cada funcionário. Essas duas motivações são muito importantes para o funcionário buscar fazer bons resultados.

Quando o funcionário é treinado e desempenha bem suas atividades, consequente ele gera melhores resultados para a organização, acarretando assim, recompensas para o mesmo, que segundo Devanna *et al*., (1984 *apud* DEMO 2008) podem ser financeiras ou promoções verticais e horizontais. Na empresa estudada isso acontece, de acordo com o gerente comercial quando o funcionário está respondendo ao que pede a ele, por meio das avaliações de desempenho formais e dos *feedbacks* informais do dia-a-dia, que ajudam o funcionário saber se está indo bem ou não. Segundo os gerentes, o reconhecimento é feito financeiramente, em todos os níveis hierárquicos da organização, de acordo com as metas coletivas da empresa e, além das recompensas financeiras, existem os reconhecimentos que não são financeiros, os reconhecimentos de melhores performances, reconhecimento em público com premiações, incentivos. O gerente garante que esta prática é importante, pois as melhores performances sempre precisam ser reconhecidas.

A avaliação de desempenho é uma prática de gestão de pessoas que analisa a relação entre o desempenho atual ou passado do funcionário, bem como os seus padrões de desempenho. É também neste processo onde são avaliadas as relações entre os superiores imediatos, seus pares e clientes internos e externos (DESSLER, 2003). É desta que se trata a quarta categoria.

Segundo a gerente de gestão de pessoas, o processo de avaliação de desempenho acontece na forma 180º e 360º, a depender do cargo, nesta avaliação os funcionários recebem classificações que junto com o resultado dos seus atingimentos de metas anual, formam um indicador de desempenho dos funcionários e a partir dele é feito um mapeamento de competência dos funcionários, através dos seus desempenhos comportamentais e dos resultados.

Para o gerente comercial, o processo de avaliação de desempenho é muito importante. Na empresa ele tem periodicidade pré-estabelecida e um *check list*, que é citada por Dessler (2003) como formulário de avaliação de desempenho, padronizado. Para a companhia de bebidas estudada esse processo é importante porque o gestor consegue de forma clara e honesta sanar os *gaps* e as oportunidades de conhecimento que cada pessoa tem individualmente, é o momento, também, que a pessoa que está sendo avaliada, dizer ao gestor o que ele pode evoluir. Segundo o gerente comercial, esse momento de troca de informações ajuda as duas partes a evoluírem, trazendo bons resultados a empresa, pois baseado nessa avaliação, se traça um plano de desenvolvimento individual e o gestor fazendo o acompanhamento desse plano de como o funcionário está cumprindo o que foi conversado, ele vai melhorar e trazer melhores resultados. Desta forma, pode-se constatar que o processo de avaliação de desempenho acontece conforme França (2009) propõe.

O gerente comercial, afirma que esse processo traz bons resultados para a empresa, como eficiência, maior rentabilidade, menor custo com desligamentos, menor custo com treinamentos, porque não precisa contratar novas pessoas para treiná-las, por estar formando as pessoas na própria empresa, o que é bastante importante para o gerente, porque quando se forma dentro de casa a funcionário já está aderido aquela cultura, aquele dia-a-dia, então se gasta um tempo e recurso bem menor do que formar uma pessoa de fora, que por mais que seja capacitada, ela pode não se adequar aquele perfil, e o já funcionário não tem esse risco. De todas as práticas, o gerente considera que esse seja o mais importante.

A quinta e última categoria foi a percepção do entrevistado em relação as políticas e práticas de gestão de pessoas e a relação delas com a vantagem competitiva e bons resultados da organização.

A gerente de gestão de pessoas relatou que as políticas de gestão de pessoas garantem vantagem competitiva para a organização, segundo ela: “boas políticas e uma excelência no desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas garantem, sim, uma vantagem competitiva e excelentes resultados para a organização. Aliás, acredito que só assim a empresa garante sustentabilidade nos seus processos, com gente boa e qualificada. Sobre sua função da gestão de pessoas ela diz: “nossa função nessa engrenagem é de coloca-la para rodar”.

O gerente comercial, por sua vez, diz que as políticas e práticas de gestão de pessoas garantem competitividade, mas com outra abordagem, para ele essas práticas geram uma competitividade interna, o que proporciona a busca de todos os funcionários serem melhor, o que é muito bom, porque traz resultados positivos para a organização. Segundo ele “todos sabem que existe essas políticas de encarreiramento, de remuneração e todas as pessoas querem se sobressair perante seus pares e o mundo coorporativo, independentemente da empresa, esta acirrado, as pessoas precisam ser as melhores naquilo que elas fazem, as pessoas têm que ser generalista especialista, uma pessoa que de tudo conhece um pouco e é especialista em várias dessas coisas”.

Quando questionado sobre a existência da gestão de pessoas e a vantagem competitiva, ele garante que pode existir essa relação e que todas as empresas que tiverem gestão de pessoas bem encaixadas com políticas claras, definidas, rodando sistematicamente e padronizadas, ela tem uma vantagem competitiva sustentável e duradoura com relação às demais e o inverso também se adequa, se uma empresa tem uma fraca gestão de pessoas, por mais que o produto seja bom, dificilmente ela vai conseguir evoluir, porque, segundo ele, as pessoas que são o principal patrimônio da empresa, não vão está sendo bem geridas.

6 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

As categorias utilizadas para delimitar as perguntam falam, na sua primeira, sobre a gestão de pessoas em sua abordagem estratégica que segundo Ulrich; Yeung e Berman, (1997 *apud* FRANÇA, 2009) esta está cada vez mais relacionadas às pressões enfrentadas pela organização, bem como no desenvolvimento e implementação de estratégias como forma de função chave neste auxílio.

Esta categoria chegou ao resultado que para a companhia de bebidas pesquisada, a gestão de pessoas é considerada uma área estratégica, pois só através das estratégias adotadas pela empresa, as pessoas conseguem direcionar seus focos e atingirem seus resultados, bem como não se deve existir limites no investimento das pessoas para a organização. E, através da gestão de pessoas, as pessoas estão asseguradas de ter um bom relacionamento entre sua vida pessoal e profissional, além de que, é bastante importante, os funcionários estarem envolvidos no seu trabalho, o que traz satisfação àquilo que fazer e consequentemente produzem mais e melhor.

Foi possível identificar que existem vários indicadores de gestão de pessoas que estão relacionados aos indicadores de desempenho da organização e isso se torna muito importante quando existem acompanhamentos frequentes, pois através deles se percebe as performances dos funcionários, além de serem bastante importante no controle do *turnover*, que quanto mais baixo seja, mais economia a empresa tem com treinamentos de novos funcionários e até reclamações trabalhistas, os indicadores de segurança, que mostram a preocupação que a organização tem com o bem-estar dos seus funcionários e a evidência de que todos eles trazem resultados positivos para a organização.

Além disso, chegou-se ao resultado de que a gestão estratégica de pessoas com boas políticas implantadas e bem estruturadas traz muito resultados positivos para a organização, além da importância destas estarem alinhadas com os objetivos no curto e no longo prazo da organização.

Na segunda categoria, intitulada atração, chegou ao resultado do quanto é importante a política de recrutamento e seleção, e que ela esteja direcionada aos objetivos da organização. Pôde-se perceber, também, que a empresa tem um processo totalmente estratégico e modernizado, onde se estabelece um perfil para cada vaga que deseja preencher. O processo

inicialmente é virtual, através do site da empresa, onde é realizado um teste moldado no perfil da vaga a qual o candidato concorre. Após isso acontecem as entrevistas, cujas, desde a primeira, acontecem com o gestor da área da vaga.

Com o perfil estabelecido para cada vaga, o processo de recrutamento e seleção adotado pela organização termina com a admissão e integração na função gerando o funcionário certo para a função correta.

A categoria retenção, intitulada assim, por abordar as políticas de treinamento e desenvolvimento, envolvimento, reconhecimento, remuneração e segurança que são englobadas nas políticas de gestão de pessoas abordadas por Demo (2008) como envolvimento, treinamento e desenvolvimento, condições do trabalho, aqui se encaixa a segurança, e recompensas, onde estão inclusos reconhecimento e remuneração.

Para reter seus funcionários, a empresa investe em treinamentos constantes e na formação de líderes internos, os treinamentos ocorrem direcionados a cada nível hierárquico. A empresa conta uma universidade onde a mesma é responsável pela produção dos treinamentos oferecidos aos funcionários, com isso a empresa tem 100% dos seus funcionários treinados e capacitados, como resultado isso traz funcionários mais produtivos e preparados para atingirem os objetivos da organização.

A consequência dos bons resultados faz com que os funcionários tenham um reconhecimento por parte da organização. Os reconhecimentos são financeiros, por meio de bônus anuais, e os não financeiros, que acontecem periodicamente seja por área ou por funcionário, estes reconhecimentos acontecem por meio de reconhecimentos em públicos, premiações, incentivos. Este é um mecanismo muito importante, pois através dele os funcionários são motivados a sempre se superarem.

A avaliação de desempenho segundo Vilas Boas e Andrade (2009) contribui para o crescimento da carreira profissional do funcionário e consequentemente a produtividade e o auxílio do profissional no alcance das metas da organização. Nesta categoria, pôde-se perceber a importância desta prática para a organização, que a leva muito a sério, assim como as demais. Na companhia de bebidas, esta avaliação acontece na forma 180º e 360º dependendo do cago do funcionário, a partir desta avaliação as lacunas dos funcionários são sanadas, ou seja, aquilo que impede ele de ser mais produtivo, além disso, é feito um mapeamento de competências e um plano de desenvolvimento do funcionário de modo que ela esteja sempre se aperfeiçoando

para oferecer bons resultados a organização. Esta categoria mostra, ainda, que este processo é muito importante para ambos os lados, seja para o desenvolvimento do funcionário ou para o desenvolvimento do líder e também para a organização em sim.

Com o êxito das categorias acima, na última categoria chegou ao resultado de que a empresa, acredita que a gestão estratégica de pessoas embasadas por políticas e práticas estratégicas garantem vantagem competitiva a organização e só através destas a organização consegue excelentes resultados sustentáveis e pessoas qualificadas, sendo o ativo mais valioso da organização. Chega-se ao resultado que caso os processos citados anteriormente e a gestão estratégica de pessoas não sejam bem executados, por mais que a organização oferte um bom produto ou serviço, dificilmente ela conseguirá se manter no mercado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas sempre vão fazer a diferença na organização, existem novos modelos gestão, horários flexíveis, home office, ou seja, cada vez mais as pessoas estão procurando qualidade de vida, e qualidade de vida está relacionado com gestão de pessoas, quanto mais gestores de pessoas de cada empresa souberem quais são os anseios que aquelas pessoas da sua organização tem, maior será a eficiência dessa empresa.

A gestão de pessoas é uma área muito importante para empresa, que precisa ser gerida por líderes capacitados, que precisam entender o que as pessoas precisam e quais são suas necessidades em grupo e no coletivo para que a organização continue crescendo e para que consiga promover outras pessoas, desenvolver outras e que isso se torne um ciclo virtuoso para as pessoas e para a própria empresa, visando sempre o bom desempenho da organização.

Diante do exposto, responde-se a questão problema e atinge-se os objetivos deste trabalho, podendo-se concluir que a gestão estratégica de pessoas tem total contribuição no bom e sustentável resultado da multinacional do ramo de bebidas. Foi percebido, por meio das entrevistas realizadas, que a empresa está sempre disposta a ter os melhores funcionários, pois só através deles é que ela consegue crescer e se tornar competitiva, e a base disso é a gestão de pessoas, acarretando, isso, para a área, grande importância para a organização.

Além disso, conclui-se que o bom planejamento e o cumprimento rigoroso de todas as políticas e práticas de gestão de pessoas, que são saúde e segurança do trabalho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e pesquisa de satisfação trazem bons resultados para a organização, pois através destas são atraídas, retidas e desenvolvidos as melhores e mais capacitadas pessoas que ajudaram diretamente a organização a cumprir seus objetivos, resultados, missão, visão e sonho.

Esta pesquisa teve como foco principal a opinião de gestores, a gerente de gestão de pessoas e seu superior, o gerente comercial, como perspectiva para outras pesquisas, a pesquisadora pretende aplicar esta pesquisa aos demais funcionários da organização de modo a analisar a percepção deles sobre a gestão estratégica de pessoas, sobre as políticas de gestão de pessoas e sobre suas contribuições para o bom atingimento dos resultados da organização, o que será bastante relevante, pois mostrará, inclusive a empresa, se os gestores estão alinhados com aquilo que pensam os demais funcionários, além disso mostrará também se os funcionários tem a percepção que a organização tem com a aplicação da gestão estratégica de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; TEXEIRA, MARIA LUIZA MENDES; MARTINELLI, DANTE PINHEIRO. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 33(2):12-24, Mar./Abr. 1993.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 7° Ed, 2. reimpressão - São Paulo: Atlas, 2006

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. **Strategic Human Resources Management:** Where Do We Go From Here**?** Journal of Management, Vol. 32 No. 6, December 2006

BRASIL. Lei complementar n.º 123, de 14 de dezembro de 2006. **institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1ºde maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 01 nov. de 2015

CESAR, A. M. R.; BIDO, D. DE S.; SHEILA, M. S. A "evolução" da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil. In: XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs. *Revista de Economia e Gestão***.** v. 6, n. 12, 2006.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: FEA-USP, 1998.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

HANASHIRO, D. M. M. *et al*. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

KLUYVER, C.; PEARCE II, J. **Estratégia uma Visão Executiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LUIZ, S. **Organização e Técnica Comercial: Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

NAKATA, Lina E.; SOUSA, Edileusa G. O conceito de competências e sua aplicação na gestão estratégica de pessoas nas empresas atuantes no Brasil. **Revista Economia & Gestão,** – v. 12, n. 29, maio./ago. 2012.

OLIVEIRA, PAULO H.; GONÇALVES, CARLOS A.; PAULA, EDMAR A. M. Visão Baseada em Recursos da Empresa, Inteligência Competitiva e Balanced Scorecard: em busca da vantagem competitiva sustentável. **Revista de Ciência da Administração,** - v. 12, n. 28, p. 58-80, set/dez 2010.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. -2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competência: ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

RUANO, A. M. **Gestão por competências: uma perstectiva para consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SANTOS, Heliani B. DOS; COSTA, Luciano V.; HIPÓLITO, José A. M.; GUEDES, S. Gestão de pessoas por competência: avaliação de um modelo implementado numa organização do setor petroquímico. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, V. 02, n.01 Jan/Fev/Mar/Abr, 2012.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. **Posturas estratégicas, práticas de gestão de pessoas e práticas de mensuração dos resultados e contribuições da gestão de pessoas para o desempenho organizacional: Uma Análise de Suas Relações e Configurações**. 2013. 305f. Tese Doutorado em Administração - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2013.

SILVEIRA, V. N. S.; MIRANDA, D. L. A. Estratégias de gestão de pessoas e as abordagens normativas: uma análise conceitual no contexto da gestão estratégica de pessoas. In: XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2011.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. De. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

APÊNURDICE I

Entrevista semiestruturada

Esta entrevista faz parte da concretização do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Sandra Maria Batista de Lima, que tem como objetivo geral identificar a relação entre as práticas e políticas, bem como as estratégias de Gestão de Pessoas como vantagem competitiva para a organização.

É garantido que esta entrevista tem fins puramente acadêmicos, visando atingir o objetivo já citado. Garante-se, também, que não serão divulgados os nomes dos entrevistados, bem como não será divulgado o nome da empresa, como forma de cumprimento das normas da destas.

Entrevista a gerente de Gestão de Pessoas

Perfil da área

Há quantos anos a área está em atuação na empresa e há quanto tempo ela se tornou estratégica?

Quantos funcionários são lotados na área e qual a formação dos funcionários?

Há quantos anos trabalha na empresa? Há quantos anos trabalha na área? Há quantos anos é gerente?

Categoria 1: Gestão de Pessoas

Quais são as práticas e políticas de Gestão de Pessoas efetuadas nessa organização?

A Gestão de Pessoas é importante para o atingimento dos resultados da empresa? Como ela auxilia no atingimento dos objetivos? Existe limite neste auxílio? Até onde ela pode contribuir?

Existe, na empresa, algum indicador de desempenho para a área? Quais e qual a importância deles?

Quando aos indicadores de resultado da empresa, existe algum relacionado a Gestão de Pessoas? Porque? É necessário?

A área de Gestão de Pessoas pode ser considerada estratégica? Porque? Até que ponto? Porque? Há quanto tempo a área pode ser assim considerada?

É perceptível diferenças em termos de atitude, comprometimento, comportamento e produtividade dos colaboradores depois da área se direcionar de uma forma estratégica?

Como gestor, você ver essa mudança, tanto da área quanto dos colaboradores, em direção aos objetivos da empresa?

Cite alguns exemplos de políticas e práticas consideradas estratégicas. Você acha que essas práticas trazem vantagem competitiva para a empresa?

Categoria 2: Atração – Recrutamento e Seleção

Como funciona o processo de Recrutamento e Seleção na empresa?

Quais os métodos de atração de candidato? É importante estabelecer um perfil para os candidatos as vagas da empresa? Isso reflete na produtividade da empresa? De que modo?

Categoria 3: Retenção – Treinamento, desenvolvimento, envolvimento, reconhecimentos, remuneração, segurança.

A empresa investe no desenvolvimento profissional, gestão das competências e talentos dos funcionários? De que modo? Em que isso reflete para o desenvolvimento da organização?

Como estas estratégias refletem/influenciam na produtividade dos funcionários?

Como o funcionário sabe que ele é fundamental para o bom desempenho da organização? Existe um reconhecimento quando o bom desempenho do funcionário traz bons resultados para a empresa? Como é feito esse reconhecimento?

O funcionário recebe algum benefício pelo bom desempenho na empresa? (participação nos lucros...)

As pessoas são motivadas a sempre buscarem bons resultados? De que forma? Qual a periodicidade?

Categoria 4: Avaliação de desempenho

Existe algum mapeamento de competência na empresa? Ele é feito embasado em que?

Existe algum indicador que mede o desempenho dos funcionários? Como isso acontece?

Categoria 5: Percepção do entrevistado

Para finalizar, como funcionário, você acha que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas que foram comentadas aqui e a sua função em si garantem vantagem competitiva e bons resultados à organização?

APÊNDICE II

Entrevista semiestruturada

Esta entrevista faz parte da concretização do Trabalho de Conclusão de Curso da aluna Sandra Maria Batista de Lima, que tem como objetivo geral identificar a relação entre as práticas e políticas, bem como as estratégias de Gestão de Pessoas como vantagem competitiva para a organização.

É garantido que esta entrevista tem fins puramente acadêmicos, visando atingir o objetivo já citado. Garante-se, também, que não serão divulgados os nomes dos entrevistados, bem como não será divulgado o nome da empresa, como forma de cumprimento das normas da destas.

Entrevista ao gerente comercial

Perfil do entrevistado

Há quantos anos trabalha na empresa?

Há quantos anos trabalha na área?

Há quantos anos é gerente?

Categoria 1: Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é importante para o atingimento dos resultados da empresa? Como ela auxilia no atingimento dos objetivos? Existe limite neste auxílio? Até onde ela pode contribuir?

Quando aos indicadores de resultado da empresa, existe algum relacionado a Gestão de Pessoas? Porque? É necessário?

A área de Gestão de Pessoas pode ser considerada estratégica? Porque? Até que ponto? Porque? Há quanto tempo a área pode ser assim considerada?

É perceptível diferenças em termos de atitude, comprometimento, comportamento e produtividade dos colaboradores depois da área se direcionar de uma forma estratégica?

Como gestor, você ver essa mudança, tanto da área quanto dos colaboradores, em direção aos objetivos da empresa?

Cite alguns exemplos de políticas e práticas consideradas estratégicas. Você acha que essas práticas trazem vantagem competitiva para a empresa?

Categoria 2: Atração – Recrutamento e Seleção

O processo de Recrutamento e Seleção na empresa pode ser considerado estratégico? Para isso é importante estabelecer um perfil para os candidatos as vagas da empresa? Isso reflete na produtividade da empresa? De que modo?

Categoria 3: Retenção – Treinamento, desenvolvimento, envolvimento, reconhecimentos, remuneração, segurança.

A empresa investe no desenvolvimento profissional, gestão das competências e talentos dos funcionários? De que modo? Em que isso reflete para o desenvolvimento da organização?

Como estas estratégias refletem/influenciam na produtividade dos funcionários?

Como o funcionário sabe que ele é fundamental para o bom desempenho da organização? Existe um reconhecimento quando o bom desempenho do funcionário traz bons resultados para a empresa? Como é feito esse reconhecimento? Isso é importante?

As pessoas são motivadas a sempre buscarem bons resultados? De que forma? Qual a periodicidade? Isso é importante?

Categoria 4: Avaliação de desempenho

Você considera importante o processo de avaliação de desempenho dos funcionários? Porque?

Categoria 5: Percepção do entrevistado

Para finalizar, como funcionário, você acha que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas que foram comentadas aqui e a sua função em si garantem vantagem competitiva e bons resultados para a organização?