

GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO DE PESSOAS NO PLANO EMPRESARIAL

STRATEGIC MANAGEMENT AND PEOPLE PLANNING IN THE BUSINESS PLAN

Juliana Karla Pajeu¹

Sinthia Vigo González²

RESUMO

Este artigo visa apresentar os benefícios de implantação da gestão estratégica de pessoas no ramo de concessionárias de veículos localizadas na cidade de Londrina no estado do Paraná. Para atender aos objetivos deste, foram estudadas várias ferramentas que são utilizadas neste sistema e após este estudo foram selecionadas as que mais surtem efeito ao serem implantadas. Para maior entendimento destas ferramentas foram-se estudado o conceito e os benefícios da aplicação destas. Ao término do estudo foi criado questionário de pesquisa que foi aplicado em três concessionárias situadas em Londrina. Após aplicação foi realizada análise dos dados seguida de discussão dos mesmos. Através da análise verificou-se que o processo de implantação da Gestão Estratégica de Pessoas em concessionárias de Londrina ainda é pouco evoluído e necessita de várias mudanças.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas, Concessionária, Talentos, Ferramentas da Gestão Estratégica de Pessoas, Benefícios de Implantação.

ABSTRACT

This article aims to show the benefits of deploying strategic management of people into car dealership places located in Londrina city, state of Paraná. To reach those goals several tools used in this system were studied and the most effective ones were selected. For a better understanding, its concepts and benefits were also considered when deployed. By the end of

¹ Mestranda em Administracao pela Universidade Regional de Blumenau; Bela. em Ciencias Contabeis; Bela. em Direito; Bela. em Relacoes Internacionais; Advogada. Email: julianapajeu@gmail.com

² Abogada, Notaria y Escribana Publica, Egresada de la Escuela Judicial del Paraguay; cursando Master en Justicia Constitucional y Derechos Humanos en la UNIVERSITÁ DI BOLOGNA; Cursando Doctorado en Ciencias Jurídicas, Universidad Iberoamericana; Defensora Pública del Paraguay. Email: svigogonzalez@hotmail.com

the study a survey was carried out and applied at three car dealership places in Londrina. After that a data analysis was performed and it was followed by a discussion. Through this analysis it was stated that the deployment process for strategic management of people into car dealership places in Londrina is still a slightly evolved issue and it needs some changes.

Keywords: Strategic Management of People, Car Dealership Places, Talents, Tools to Strategic Management of People, Benefits of Deployment.

1 – INTRODUÇÃO

Com o passar do tempo as empresas enfrentaram e continuam enfrentando grandes modificações. Modificações na sua estrutura, tamanho, abrangência na sua área de atuação entre várias outras. Podemos considerar que hoje, todas as empresas que querem ter sucesso em seu ramo, devem investir no principal capital da empresa, capital este que a não muito tempo era esquecido dentro de uma organização e é simplesmente o mais importante desta, pois influencia em todo o resultado de sua produção. Podemos chamar este capital de intelectual, que está representado nas empresas pelo talento dos seus funcionários.

Apesar de estudiosos já estarem a algum tempo falando sobre a importância do investimento das empresas nessa área, muitas destas ainda não conseguiram enxergar que o futuro delas depende totalmente da quantidade de talentos que elas conseguirem reter em seu quadro de funcionários. Apesar de serem minoria, já em 1998 através de pesquisas realizadas pela consultoria McKinsey, constatou-se que muitos executivos e várias grandes empresas já tinham a consciência de que atrair e segurar talentos era o principal desafio das empresas. A pergunta é: Quais as medidas que as empresas precisam tomar para reter talentos?

A Gestão Estratégica de Pessoas vem responder a pergunta acima. É claro que não é um procedimento fácil de implantar, depende de muitos fatores e todos tem que estar em perfeita harmonia. Para DUTRA (2002) a gestão de pessoas é *“um conjunto de políticas e práticas que permitam a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”*. Portanto, após a implantação correta da Gestão Estratégica de Pessoas, a empresa terá funcionários competentes trabalhando felizes, e por consequência disto, ela conseguirá alcançar os seus objetivos e resultados, obtendo o lucro.

Tem como objetivo este artigo apresentar ao leitor a importância da implantação do processo de Gestão Estratégica de Pessoas nas empresas, baseando-se em

casos de sucesso na implantação deste e apresentando de forma simplificada os benefícios que este processo poderá trazer se aplicado na concessionária de veículos Ópera Peugeot na cidade de Londrina, no estado do Paraná.

2- CONCEITOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma função gerencial que visa unir os lados de interesse do empregador com os dos empregados, proporcionando um equilíbrio entre as partes e atingindo desta forma o resultado que a empresa busca e o reconhecimento que os empregados querem. A gestão de pessoas vem considerar os colaboradores como talentos com o objetivo de dar o melhor de si, realizando-se pessoalmente e colaborando com os resultados das organizações.

O conceito de Gestão de Pessoas é um termo novo que surgiu no final do século XX. O mesmo teve como origem a Administração de Recursos Humanos, que ao passar dos anos não está mais sendo adotado. Estudiosos adeptos do termo Gestão de Pessoas argumentam que este termo vem apresentar que as pessoas de uma empresa não são apenas funcionários, mas sim parceiros que trabalham em conjunto com a empresa buscando atender aos seus objetivos. O termo Administração de Recursos Humanos vem perdendo força, pois é um termo que apresenta a pessoa como algo muito restrito, sem variáveis, tal como um bem material ou um recurso financeiro. A Gestão Estratégica de Pessoas visa adotar esta nova forma de visualizar as pessoas que trabalham em uma empresa, aplicando este conceito de forma estratégica, unindo ferramentas eficazes e as implantando de forma que todas estas pareçam somente uma, e, se aplicadas de forma correta, o resultado pode ser até melhor do que o esperado.

Como ferramentas a Gestão Estratégica de Pessoas vem contar com várias. Neste artigo serão trabalhadas algumas delas, porém, são as que mais surtem resultado para empresa e satisfação para as pessoas que trabalham em parceria com esta.

A Gestão Estratégica de Pessoas deve ser dividida em alguns subsistemas, estes nada mais são do que o detalhamento das ferramentas que serão trabalhadas durante este trabalho e apresentando no que cada uma é responsável em realizar. Segue abaixo detalhes destes subsistemas:

Subsistema de Provisão de RH: é o responsável pela contratação correta, pelo planejamento do RH, pela apresentação e integração dos novos profissionais e também pela entrevista de desligamento;

Subsistema de Aplicação de RH: é o responsável pela administração dos cargos e das funções desempenhadas por estes. Este sistema também é o responsável pela avaliação de desempenho dos profissionais;

Subsistema de Manutenção de RH: é o responsável por manter os bons profissionais na empresa, cuidando da remuneração, benefícios, higiene e segurança no trabalho, etc.;

Subsistema de Desenvolvimento de RH: é o responsável pelo desenvolvimento dos profissionais, proporcionando treinamentos para desenvolvimento pessoal e organizacional; e

Subsistema de Monitoração de RH: é o responsável em saber o que as pessoas fazem na organização, buscando analisar os resultados obtidos de cada indivíduo. É também o responsável em verificar se as ações da Gestão Estratégica de Pessoas está sendo implantada de forma correta, realizando para isso auditorias de RH.

3- BENEFÍCIOS DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para que a empresa consiga enxergar os benefícios fornecidos pela Gestão Estratégica de Pessoas a mesma precisa quebrar alguns paradigmas e abrir a visão para um novo horizonte. Uma empresa somente investirá neste método a partir do momento que a mesma reconhecer o que as pessoas representam para ela. As pessoas na empresa representam o diferencial competitivo, pois são elas que promovem e mantêm o sucesso organizacional. Pensando desta forma, exclui-se a antiga idéia que “o foco é apenas no cliente”, promove-se o profissional que está colaborando com o crescimento da empresa e passa-se a enxergar que para que a satisfação chegue ao cliente esta tem de passar primeiro pelos colaboradores da organização.

Os colaboradores se tornam engajados quando se sentem valorizados. Quando compreendem os objetivos da organização e se sentem peça fundamental para que estes sejam alcançados. Eles se sentem valiosos quando são envolvidos nas decisões da organização, e

pelas suas idéias e desempenhos podem enxergar o crescimento organizacional e pessoal, e, principalmente, quando são recompensados pelo seu esforço e pela sua contribuição para atingir as metas estabelecidas.

Pensando desta maneira, para que os clientes sejam bem atendidos e a empresa consiga conquistar os seus objetivos, o foco passa a ser os interesses e sentimentos das pessoas que trabalham na organização, o bem estar das pessoas, a motivação de cada uma delas. As pessoas da organização devem parar de ser analisadas como recursos e devem ser analisadas como parceiros, isto fará toda a diferença na organização e nos seus resultados. Uma empresa quando reconhece que seus profissionais não são recursos, ela passa a não ter mais uma mão-de-obra especializada, mas sim a ter talentos com inteligência. Os funcionários param de enxergar normas e procedimentos e visam apenas o resultado, param de se isolar e criam equipes de trabalho.

Quando a organização reconhece os seus colaboradores com estas condições, a mesma possibilita aos seus líderes que eles façam um trabalho de forma eficaz, coordenando sua equipe e obtendo o melhor desempenho possível dela. O líder trabalhará como *Coach*, proporcionando o crescimento aos seus colaboradores, estabelecendo a visão da empresa, dando e recebendo *feedback* constante. O líder deve atrair o profissional, desenvolvê-lo, acompanhá-lo, mantê-lo e reconhecer o esforço que o mesmo está dispensando para o alcance dos objetivos. Desta forma, o líder terá mais facilidade para manter um bom profissional em sua equipe e controlar o clima do seu departamento, tornando-o favorável para seus colaboradores.

Chiavenato (1999) vem falar dos parceiros da organização, atribuindo quem são os parceiros, o que eles oferecem por ela e o que eles esperam como recompensa por este esforço dispensado. Os acionistas, ao oferecer o seu capital e os investimentos, esperam pelo lucro e dividendos. Os empregados, ao oferecer seu esforço, conhecimento e habilidades, esperam salários, benefícios, reconhecimento e satisfações. Os fornecedores, ao oferecer matéria prima, tecnologias e serviços, esperam lucros e novos negócios. Os clientes, ao comprarem os produtos e serviços, esperam por um bom atendimento, qualidade e preço. “Cada parceiro continua investindo recursos à medida que recebem retornos e resultados satisfatórios”. (Chiavenato, 1999 p. 06).

Resumidamente, considera-se que os benefícios da implantação deste sistema podem alcançar resultados inimagináveis, tudo irá depender da quantidade de talentos que serão despertados dentro dos profissionais da empresa.

4- PLANO DE CARGOS

Neste trabalho, a implantação do plano de cargos será a base para que a estratégia da remuneração e a gestão por competências tenham sucesso. Este vem apresentar aos funcionários a forma que eles devem agir para que tenham a possibilidade de crescimento interno.

O plano de cargos nada mais é do que o detalhamento das atribuições de cada função. Para uma efetiva implantação deste, em primeira instância, será efetuado um levantamento das funções existentes na concessionária e após este será especificado a cada função as atribuições da mesma.

Como base para desenvolvimento na carreira, será utilizado o sistema de estrutura em rede, possibilitando desta forma o crescimento profissional no próprio departamento ou migrando para outros departamentos, para que essa migração ocorra de forma eficaz, este será acompanhado pela gestão por competências.

5- ESTRATÉGIA DA REMUNERAÇÃO

A remuneração estratégica significa valorizar o colaborador e não a função que o mesmo exerce. Vem proporcionar a ele a possibilidade de alcançar uma remuneração maior mesmo sem mudar de função, isto é possível pelos resultados obtidos pelo seu desempenho profissional. Por consequência disto, a empresa tem ao seu lado um parceiro que dará todas as suas forças pra alcançar os objetivos da organização, pois assim ele também conquistará os seus, trazendo desta forma o resultado esperado pela empresa.

Quando uma organização opta em adotar a remuneração estratégica, a mesma vem remover várias limitações dos planos de remuneração tradicional, tais como as citadas abaixo:

Inflexibilidade por tratar de forma homogênea situações diferentes, não considerando peculiaridades das empresas;

Falsa objetividade por aparentar ter uma racionalidade, escondendo desta forma uma visão reducionista da realidade organizacional;

Metodologia desatualizada;

Conservadorismo por preservar a hierarquia e reforçarem a estrutura burocrática;

Anacronismo por travarem o processo de desenvolvimento nas empresas;

Divergência, pois com uma visão de remuneração engessada as organizações não conseguem tirar o maior rendimento dos seus funcionários para atingir as metas desejadas.

O sistema de remuneração estratégica conta com alguns componentes essenciais para o funcionamento do mesmo, estes estão citados abaixo para uma melhor compreensão:

A remuneração funcional vem determinar um salário conforme a função e o mercado;

O salário indireto que compreende a benefícios e outras vantagens;

A remuneração por habilidades que é determinada pela formação e capacitação dos funcionários;

A remuneração variável que será determinada pelo desempenho do indivíduo, equipe ou até da própria organização;

A participação acionária que será determinada pelos objetivos de lucratividade da empresa que foram atingidos; e

Alternativas criativas, que vem incluir prêmios, viagens, gratificações entre outras.

Neste trabalho será utilizado em conjunto o plano de cargos, a remuneração estratégica e a gestão por competências visando obter um melhor resultado. Unindo estas três ferramentas, buscaremos atribuir às funções corretas, determinando o salário justo para os cargos utilizando a remuneração estratégica e fazendo com que as pessoas busquem possibilidade de crescimento interno através da política de gestão por competências.

6- GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O modelo de gestão por competências vem valorizar as pessoas que têm o conhecimento, apresentam habilidades para a execução destes e têm atitudes para tomar a frente e realizar mudanças apresentando novas idéias. Resumindo, este sistema valoriza os grandes talentos.

Para Fleury e Fleury (2000), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A gestão por competências vem ser uma das grandes colaboradoras para a implantação correta do modelo de Gestão Estratégica de Pessoas. O estudo do conhecimento, habilidades e atitudes dos parceiros (funcionários) vem trazer uma nova realidade para a empresa, que pode aproveitar corretamente os seus funcionários, alocando os mesmos nos departamentos ligados as suas competências e proporcionando um acerto nas novas contratações.

Analisar a competência das pessoas vem fazer com que elas busquem o conhecimento para suprir aquilo que lhes falta, se aprimorando com estudos, treinamentos, palestras entre outros vários métodos de aprendizado. Desta forma, a empresa terá pessoas com mais conhecimentos e retribuirá por isso, por consequência estas buscarão uma constante evolução, que trará novas idéias que analisadas de forma correta se tornarão lucro para a empresa. A competência de uma organização está na competência de cada pessoa que nela trabalha. Unindo a competência de cada pessoa a empresa conquistará uma competência essencial, que é nada mais do que agregar valor aos seus produtos.

7- TD&E – TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Ao se falar em TD&E não somente é abordado as necessidades da empresa, mas sim se prioriza o significado do trabalho para as vidas, analisando os benefícios que este traz para a vida pessoal e profissional.

Com a busca da excelência na prestação de serviços, as empresas vêm investindo cada vez mais no treinamento de seus profissionais, possibilitando a eles

crescimento profissional e por consequência aumentando o seu faturamento e a satisfação dos seus clientes.

Ações de treinamento existem desde que existe o trabalho, pois desde o início os homens tiveram que ensinar uns aos outros formas de se efetuar uma tarefa. Já a função organizacional T&D surgiu logo no início do século XX e desde então as organizações vem trabalhando com treinamentos de forma mais incisiva, porém, com o passar dos anos, o foco para estes treinamentos foi se alterando.

No início do século XX, com a Escola clássica de Administração, o objetivo dos treinamentos era fazer com que seus funcionários atingissem o maior grau de produtividade possível, considerando apenas os aspectos mecânicos do trabalho. Alguns anos depois, o treinamento passou a abranger também os aspectos psicossociais, portanto, além de capacitar passaram a incluir objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e a integração do profissional com a empresa. No início da década de 40, com o início da Segunda Guerra Mundial, a ênfase dos treinamentos passou a ser para a preparação de chefes e supervisores. Já ao fim da Segunda Guerra Mundial, o foco se tornou o desenvolvimento de lideranças. Na década de 60 passou a ter enfoque sistêmico, envolvendo as habilidades com o conhecimento de cada profissional e esquematizando uma forma para a implantação do treinamento, passando pelo diagnóstico, montando um plano de ação, executando o mesmo e efetuando avaliações após a implantação para analisar se o resultado foi benéfico ou não.

Com as mudanças impactantes nas ações de T&D, o processo passou a englobar a Educação, tornando-se o TD&E e agindo de forma mais abrangente e eficiente.

Para Pilati (2006), a história das ações de TD&E sempre esteve relacionada com os modelos de administração e sofreu influência de diferentes disciplinas, como a psicologia, a sociologia, entre outras, e seus respectivos estágios de desenvolvimento tecnológico.

Torna-se mais fácil de compreender a evolução do TD&E através da descrição de Bastos (1991, apud Pilati 2006) que divide tal evolução em quatro ondas. A primeira denomina-se como o período de treinamento para o trabalho, buscando visar somente o desempenho manual dos funcionários, compreende o período de 1950 a 1970. A segunda é denominada de treinamento para a gerência e supervisão, que tem como principal característica ações de capacitação para a operação dos processos tecnológicos dentro das organizações, esta compreende o período de 1960 a 1980. A terceira vem visar à importância

da educação aberta e continuada, na qual o próprio profissional identifica e prioriza as necessidades de treinamento, esta compreende o período de 1970 a 1990. A quarta iniciou-se em 1980 e é a que vigora até os dias de hoje. Esta vem dar ênfase no desenvolvimento da criatividade dos profissionais, preparando-os para a tomada de decisões e atribuindo maior exigência as técnicas de mensuração da efetividade das ações de capacitação.

Pilati (2006) afirma que a quarta onda vem apresentar o TD&E de forma diferente dentro das organizações, buscando uma posição estratégica.

8- PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS

Com o passar dos anos, as empresas foram adotando políticas de benefícios com o intuito de reter os seus talentos. Porém, hoje em dia, uma boa política de benefícios já não é mais um diferencial, mas sim um complemento para a nova geração de profissionais. Porém, apesar de não serem mais tão relevantes, os benefícios podem agregar muito valor e fazerem a diferença na retenção de talentos.

Antes da implantação de um programa de benefícios, é necessário analisar que política de benefícios será implantada na empresa considerando vários fatores, tais como a necessidade dos profissionais, grau de instrução dos mesmos, idade, ramo de atividade da empresa, entre outros. Estes dados devem ser analisados, pois uma empresa pode premiar seus profissionais com viagens ao atingir uma meta, porém, estes profissionais prefeririam uma oferta de desenvolvimento profissional, como MBAs e treinamentos, que para eles seriam muito mais vantajosos.

Antigamente fornecer plano de saúde e odontológico já era o bastante. No cenário atual a prática mudou. As empresas devem analisar a vontade dos seus profissionais e buscar atender as necessidades dos mesmos. As empresas devem questionar quem são seus talentos e o que eles querem buscar, desta forma, pode-se traçar uma rota, visando possibilitar aos seus talentos o crescimento interno, fazendo com que eles atinjam as suas metas e sonhos.

Considerando uma concessionária que tem vários departamentos e em cada um deles há um público diferenciado, deve-se questionar a possibilidade de implantação de benefícios flexíveis, possibilitando ao profissional escolher o benefício conforme a sua necessidade.

9- IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para a implantação da gestão estratégica de pessoas serão tomadas como base as ferramentas citadas durante este trabalho, executando-as na seguinte ordem:

- 1) Política de Cargos: será efetuada a descrição de todos os cargos e funções presentes na organização;
- 2) Remuneração Estratégica: buscar método de aprimoramento das políticas de remuneração, beneficiando também colaboradores que contam somente com salário fixo;
- 3) Gestão por Competências: utilizando-se das descrições dos cargos e funções, efetuar análise e atribuir competências para cada função;
- 4) TD&E: Intensificar os treinamentos através de assinatura com empresa especializada em cursos e fechar convênios com faculdades e escolas técnicas especializadas para incentivar os colaboradores a buscarem se aprimorar através dos estudos;
- 5) Política de Benefícios: Estudar política de benefícios ideal a ser implantada na empresa, fazendo com que desta forma os colaboradores vejam que a empresa está preocupada com o bem estar deles.

O método de implantação das ferramentas não será simultâneo (inserção de todas as ferramentas em um único período), mas também será necessário ter cuidado para que a implantação de todas as ferramentas não demore muito, correndo o risco de prejudicar o processo de implantação. O processo ideal de implantação é executar primeiramente a estruturação do plano de cargos, depois disso implantar a remuneração estratégica simultaneamente com a gestão por competências. Depois de feito este processo deverá ser investido no treinamento dos funcionários já dando um início a política de benefícios que dentro de um ano deverá estar bem estruturada.

Antes de se iniciar a implantação das ferramentas, será necessário efetuar um trabalho com os gerentes da organização, reforçando a função deles dentro de seus departamentos e principalmente para a empresa como um todo.

Todo líder tem como objetivo buscar uma melhor performance, aumentando a produtividade, atingindo assim os resultados esperados e buscando na medida do possível a otimização dos recursos. Para que os líderes tenham esta capacidade, as organizações devem preparar seus líderes e equipará-los com ferramentas e principalmente com profissionais talentosos e treinados. Seguindo as orientações da Gestão Estratégica de Pessoas, a empresa passará por um processo de implantação calmo e sem muitas variáveis.

10- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do sistema de Gestão Estratégica de Pessoas é um grande passo para as empresas que estão no mercado continuarem competitivas. Como verificado através de estudos e pesquisas, apurou-se que as companhias querem reter seus talentos e para isso estão efetuando mudanças radicais, algumas vezes até mudando a cultura da empresa com o intuito de buscarem a melhora constante.

Pode-se constatar que há um grande trabalho a ser feito na concessionária Ópera Peugeot para a implantação deste sistema, já que os processos adotados pela mesma neste ponto são bem primordiais e muitas vezes inexistentes. Entretanto, se os diretores da Ópera Peugeot decidirem implantar a Gestão Estratégica de Pessoas, estes sairão à frente de muitas concessionárias se compararmos com os resultados obtidos pelos questionários aplicados, e com certeza reterão os talentos que já estão presentes no quadro de colaboradores e atrairão mais talentos. Desta forma, o seu atendimento que já é considerado um dos melhores gerará ainda mais frutos e lucros para a Ópera Peugeot, pois seus colaboradores estarão motivados e interessados pelos objetivos e metas da empresa buscando constantemente o triunfo da mesma e por consequência atingindo os seus objetivos.

REFERÊNCIAS

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001;

TEIXEIRA, G. M. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005;

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002;

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

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000;

PILATI, R. **História e importância de TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S, MOURÃO, L. (Colaboradores). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006;

BASTOS, A. V. B. **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento**. Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 4. 1991;

Submetido em 30.08.2020

Aceito em 15.09.2020