

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NICOLINI

SANTOS, TAIMÊE¹
taimeesturmer@gmail.com

Rosa, Andréia Quadros ²
andreiarosapsicologa@yahoo.com.br

Gomes, Luciane da Silva³
lusilvapel1@gmail.com

¹ Discente Egressa do Curso de Bacharelado em Administração, 2015/1- Faculdades IDEAU – Bagé/RS.

² (Orientadora) Docente do Curso de Bacharelado em Administração, 2016/2 - Faculdades IDEAU – Bagé/RS.

³ Docente do Curso de Bacharelado em Administração, 2016/2 - Faculdades IDEAU – Bagé/RS.

RESUMO: As mudanças no cenário econômico associadas a uma série de fatores, como, por exemplo: o desenvolvimento tecnológico, concorrência acirrada, as informações em tempo real, provocaram novas atitudes organizacionais, especificadamente em relação à concorrência e à busca pela competitividade. Dessa forma, este trabalho tem como propósito analisar ideias, conceitos e perspectivas acerca da gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagem competitiva, a partir da visão dos autores, utilizando-se exemplos práticos de gestão. As categorias de discussão elencadas são: as mudanças e novas tendências da gestão de pessoas, a gestão estratégica como um diferencial competitivo. E quanto à modalidade de pesquisa se trata de estudo de caso e pesquisa descritiva. Este trabalho tem como objetivo geral verificar como o supermercado Nicolini desempenha a Gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas; nova gestão de pessoas; planejamento estratégico.

ABSTRACT: The Changes in the economic scenario associated with a number of factors , such as : technological development, increased competition , the real-time information , led to new organizational attitudes , specifically in relation to competition and the quest for competitiveness. Thus, this work aims to analyze ideas, concepts and perspectives on the strategic management of people as a source of competitive advantage, from the authors' view, using practical examples of management. The discussion listed categories are: changes and new trends in people management, strategic management as a competitive differentiator. What about the research mode it comes to case study and descriptive research. This work has as main objective to verify how the supermarket Nicolini plays to people management.

Keywords: Strategic management of people; new personnel management ; strategic planning.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O contexto global de mercado caracteriza-se por estar conturbado e competitivo, sendo assim, a Gestão Estratégica de Pessoas se torna indispensável em uma organização, pois busca

entender os colaboradores e o contexto no qual estão inseridos, alicerçando e buscando a satisfação de todos, ao mesmo tempo em que alavanca as mudanças e tomadas de decisões de que as organizações tanto necessitam. Tudo isso com o propósito de conciliar prazos, atingir resultados, com cooperação interna e externa, de forma estratégica.

O trabalho demonstra a importância da gestão de pessoas não só como ferramenta estratégica, mas sim um diferencial competitivo. E alinhada à gestão estratégica, faz com que a "Missão, Visão, Valores e Objetivos" sejam assimilados e praticados por todos os colaboradores, criando um alinhamento, cooperação em torno de objetivos comuns conhecidos e reconhecidos, como sendo de responsabilidade de todos e não apenas dos diretores ou gerentes da organização. Nota-se que as organizações têm passado por várias mutações, resultantes de inúmeras pressões do ambiente externo, afetando consequentemente o ambiente interno, carecendo com que as mesmas se adaptem e acompanhem as exigências da globalização.

Partindo de uma visão estratégica da gestão de pessoas, entende-se que existem novos desafios para o departamento de recursos humanos, como manter-se competitivo e em constante crescimento.

Por isso, justifica-se que a gestão de pessoas tem um papel fundamental para que a visão estratégica da empresa seja alcançada, não seja apenas um quadro, ou seja, fazer com que o colaborador desempenhe ações e entenda que a sua participação, alinhada aos objetivos de crescimento estratégico, contribuirão para o crescimento organizacional que o mercado exige. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, com abordagem de pesquisa predominantemente quantitativa e qualitativa. O tipo de pesquisa é descritiva, a qual permitiu obter as informações desejadas. E quanto à modalidade de pesquisa, trata-se da bibliográfica, atendendo ao seguinte problema de pesquisa: Como são desenvolvidos os processos de gestão de pessoas e qual a sua influência nos resultados do Supermercado Nicolini?

Assim, entende-se que o objetivo geral foi analisar como o supermercado Nicolini desempenha a Gestão de pessoas. E especificamente definir o que é Gestão Estratégica de pessoas; identificar a importância da gestão estratégica de pessoas na empresa; descrever os processos de gestão de pessoas na empresa de estudo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Organizações e as pessoas

Conforme Dutra et al (2008), nas organizações que oferecem desafios e onde pessoas são tratadas como seres pensantes, criativos e com sentimento, os trabalhadores desenvolvem suas atividades com satisfação, favorecendo a criação de um elo com a empresa. As organizações passam a enxergar as pessoas como parceiras das organizações, pois sem elas os seus objetivos organizacionais não seriam alcançados.

Assim também Chiavenato (2014) afirma que as pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar organizações mais conscientes e atentas para os seus colaboradores. Empresas que alcançam seus objetivos estão percebendo que podem crescer se forem capazes de otimizar o retorno sobre investimentos de todos os parceiros, principalmente dos colaboradores. Portanto, pessoas não mais como meros recursos, mas sim como parceiros organizacionais.

Todas as organizações vivem em um ambiente que apresenta continuamente desafios para o seu crescimento, cuja superação depende da capacidade para aproveitar as oportunidades e paralisar as ameaças (PORTER, 1989). Nesse sentido, é preciso profissionais que tenham uma visão macro e micro para elaborar objetivos que deem resultados desejados à empresa.

Conforme Dutra (2004), os profissionais são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave tanto para o seu sucesso como indivíduo, quanto para o sucesso da organização. Em contextos como esse, é possível entender que a gestão de pessoas tem um papel importante que é o desenvolvimento das pessoas dentro da organização, com o propósito de alcançar o crescimento da mesma. Para chegar nesse pensamento estratégico, houve muitas mudanças dos recursos humanos no Brasil.

2.2.1 As mudanças da Gestão de Pessoas e suas novas tendências

A gestão de Pessoas passou por transformações, e a tecnologia da informação provocou o surgimento da globalização da economia. A competitividade tornou-se mais intensa entre as empresas. O capital deixou de ser o recurso mais importante e deu lugar ao conhecimento. Na era das informações, as organizações não mais administram as pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas, sobretudo,

administram com as pessoas. As organizações buscam resultados e, para isso, necessitam de talentos, pessoas ativas e comprometidas.

Assim, o conceito de recursos humanos migrou para administração de pessoas ou gestão de pessoas, por entender que as pessoas participam e fazem parte dos resultados.

Segundo Lucena (1999), a gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava à técnica e ao mecanicismo do profissional. A gestão é indispensável para motivar e estimular o desenvolvimento do colaborador.

Observa-se, portanto, que a Gestão de Pessoas vem demonstrando uma tendência trazendo uma visão de amplitude da gestão de pessoas, permitindo que essa gestão seja estratégica. Pressupõe-se que uma nova tendência busque a maior participação dos trabalhadores, há também um maior envolvimento e cooperação por parte deles. As decisões do RH não são apenas restritas à sua função, mas baseadas em objetivos estratégicos e no mercado no qual se encontram. Começa então a moderna gestão de pessoas, com novos desafios e novas tendências.

Chiavenato (2014 p. 10) defende que a moderna gestão de pessoas, em primeiro lugar, enxerga as pessoas como seres humanos. As pessoas não são meros recursos da organização. São dotadas únicas e diferentes, possuidoras de conhecimentos, habilidades.

Em segundo lugar, vê as pessoas como pessoas como ativadoras de recursos organizacionais, é outro aspecto importante, pessoas não como agentes passivos, mas capazes de gerar transformação e renovação.

O terceiro aspecto importante, ainda segundo o mesmo autor, são as pessoas como parceiras da organização, as quais fazem investimentos na organização com seus esforços, dedicação, comprometimento. O quarto aspecto são as pessoas como talentos fornecedores de competências. Para o autor, as organizações podem comprar máquinas e equipamento, mas construir competências leva tempo, aprendizado e maturação. O último aspecto é o fato de considerar as pessoas como capital humano, as quais são o principal ativo organizacional, que agrega inteligência ao negócio. A gestão de pessoas moderna tem essa visão das pessoas na organização, por isso procura, através dos seus processos, descobrir e desenvolver talentos para o sucesso da organização.

E também as influências organizacionais internas, como: a missão, visão, objetivos e estratégia, cultura organizacional, estilo de gestão. Exige-se que a gestão de pessoas seja

estratégica e se alinhe ao planejamento estratégico da empresa, a fim de que a gestão de pessoas realize seus processos visando à empresa como um todo e sirva como um mediador entre todos os outros setores da organização.

2.4 Gestão Estratégica de Pessoas

Mascarenhas (2008) define Gestão Estratégica de Pessoas como toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização envolvendo o setor de Recursos Humanos e garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.

Percebe-se que a gestão Estratégica de Pessoas colabora para que os colaboradores compreendam e acompanhem as estratégias da empresa e colaborem com o atingimento dos resultados.

Segundo Davel *et al* (2001, p. 31), as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a se posicionar de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

2.4.1 A gestão estratégica de Pessoas e seus elementos fundamentais:

O processo de Gestão estratégica de pessoas constitui-se em decisões e ações fundamentais sobre o que uma organização é, aonde quer chegar e por quais meios: Missão, Visão, Objetivos Estratégicos e Implementação da Estratégica.

A declaração da Missão é uma ferramenta-guia para os empregados, auxiliando na tomada de decisões e qual curso de ação tomar. Valadares (2002) diz que a Missão de uma empresa pode ser definida como uma declaração sobre a “razão de ser” da organização, aquilo que orienta os objetivos e estratégias empresariais, devendo ser posta em termos claros, objetivos, e entendida por todos da organização. O autor ainda afirma que a Missão deve refletir, fundamentalmente, uma filosofia de trabalho.

A visão, segundo Oliveira (2010), é considerada como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Na perspectiva da gestão estratégica de pessoas, segundo Dutra et al (2008), esta é

alinhada ao negócio e ao cenário da empresa, voltada para o crescimento e a realização profissional dos empregados e para alcançar o resultado almejado.

Os Objetivos Estratégicos, numa perspectiva da gestão estratégica de pessoas segundo Dutra et al (2008 p. 26), implica o gerenciamento e a implantação de um novo sistema de gestão, orientado para os resultados da empresa, para a satisfação dos clientes e para o crescimento profissional e pessoal dos empregados.

A Estratégia estabelecida, na perspectiva da gestão estratégica de pessoas, segundo Dutra et al (2008 p. 26), serve para proporcionar à organização o alcance de sua flexibilidade organizacional, criando consultoria interna com a participação dos gerentes e de toda sua equipe.

A Implementação da estratégia, na perspectiva da gestão estratégica de pessoas segundo Dutra et al (2008 p. 27), consiste em implementar programas e projetos tais como: capacitação dos gerentes e dos consultores internos, planejamento estratégico de pessoas e outros.

Entender e fazer com que a missão, visão e estratégias sejam disseminadas é função dos recursos humanos, o colaborador deve entender e até mesmo se motivar através dela. O propósito da gestão estratégica é contribuir para que as pessoas dentro da organização não só saibam do planejamento estratégico, mas também, harmonizar suas necessidades com as da organização, além de propiciar seu desenvolvimento pessoal e profissional. A gestão estratégica de pessoas, segundo Dutra et al (2008), entende que desenvolver uma pessoa significa criar uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades, e recompensá-los é propiciar reconhecimento tangível e intangível como forma de favorecer a motivação e o comprometimento.

Resumidamente, as principais características da gestão estratégica de pessoas, segundo Dutra et al (2008) são: vinculação das práticas de Gestão de pessoas às estratégias da organização; capacidade de gerar, por meio de pessoas, maior competitividade para a empresa; competência para prover a empresa com as pessoas necessárias para viabilizar seus objetivos estratégicos; habilidade para desenvolver as competências críticas de que a organização necessita para criar vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo; envolvimento de todas as pessoas que atuam na organização e não apenas do segmento executivo ou técnico; preocupação e foco, a médio e longo prazo, voltados ao negócio da empresa; reconhecimento de forma explícita dos impactos ambientais externos na atuação da

área; atingimento a cadeia de valor; atuação descentralizada com ênfase na prestação de consultoria interna.

Assim entende-se que a gestão estratégica de pessoas tem como foco organizar e prever as demandas de mercado, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças. Para isso, necessita unir a prática da empresa e traduzir as estratégias empresariais em capacidades organizacionais, e estas, em práticas de Gestão de Pessoas.

2.5 Planejamento Estratégico de Pessoas

As organizações passam por constantes desafios externos como: mudanças mercadológicas e tecnológicas gerados pela globalização e entre outros. Enfrentam ainda desafios internos como: melhorar a qualidade dos produtos e serviços, otimização dos serviços aos clientes; entre outros. Segundo Chiavenato (2014), a estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental. Essa estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. Sendo assim, a gestão estratégica de pessoas contribuirá diretamente para que a empresa consiga superar tais desafios, através de um bom planejamento.

Chiavenato (2014 p. 68) diz que o planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de recursos humanos pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários.

Sendo assim, é possível entender que planejamento estratégico de gestão de pessoas é o alinhamento da função gestão de pessoas com a estratégia organizacional. Conforme Marras (2000), entende-se como administração estratégica de recursos humanos (AERH) a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.

Percebe-se, assim, que o planejamento estratégico de pessoas busca alinhar talentos e competências com as necessidades da organização. Chiavenato (2014) fala que a estratégia é condicionada pela missão organizacional, pela visão do futuro e pelos objetivos principais da organização. O único integrante racional e inteligente da estratégia organizacional é o elemento humano: a cabeça e o sistema nervoso da organização. O cérebro do negócio. A inteligência que toma decisões.

2.5.1 Missão Organizacional

Chiavenato (2004) acrescenta que a missão funciona como o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros. Serve para clarificar e comunicar os objetivos da organização, seus valores básicos e a estratégia organizacional. A missão faz com que as pessoas passem a trabalhar em uma organização por uma e não para a organização em si. E a mesma deve ser cultivada e disseminada por todos dentro da empresa. Esse cultivo da missão desperta nas pessoas o propósito de realizar a mais que suas tarefas descrito pelo cargo e função, ou seja, os funcionários se conscientizam de que é preciso fazer o possível realizar da empresa.

2.5.2 Valores Organizacionais

Segundo Chiavenato (2014), valor é uma crença básica sobre o que é importante ou relevante para a organização, aquilo que ela espera que se deva, ou não fazer. Os valores estão diretamente ligados à cultura de uma empresa, constituem o núcleo da organização, relacionam-se a como as pessoas devem se comportar em determinadas situações. Os líderes assumem o papel fundamental para que os valores façam parte do dia a dia de todos, por meio de decisões e ações.

2.5.3 Visão organizacional

Segundo Chiavenato (2014), visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria projetada no espaço e tempo. A visão está voltada para o destino da organização, o que, a se pretende alcançar, a imagem que as pessoas que trabalham na organização gostariam que ela realmente fosse. Sendo assim, quando as pessoas conhecem a visão, fica mais fácil de fazê-las entender o que deve ser feito para alcançar a visão pretendida, sem necessidade de coerção. Contudo, a falta de visão dos negócios é prejudicial, pois desorienta a organização.

2.5.4 Objetivos organizacionais

Segundo Chiavenato (2014), objetivo é um resultado desejado que se busca alcançar em determinado período. Eles devem ser: focalizados em resultados; ser consistentes; ser específicos; ser mensuráveis; relacionados com determinado período; ser alcançáveis. A visão

organizacional proporciona o foco no futuro e oferece as bases para a definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados.

2.5.5 Estratégias organizacionais

Segundo Chiavenato (2014), alguns aspectos fundamentais das estratégias organizacionais e é definida pelo nível institucional da organização: pela ampla participação de todos os demais níveis e negociação quanto aos interesses e objetivos; é projetada no longo prazo: e define o futuro e o destino da organização; envolve a organização na totalidade: para a obtenção de efeitos sinérgicos.

A estratégia organizacional assim, não deve estar somente clara aos dirigentes, mas com abrangência a todos envolvidos.

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso que contribui para compreender melhor os fenômenos individuais, os processos organizacionais e políticos da sociedade. É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram à determinada decisão. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados.

O presente estudo é caracterizado através da abordagem de pesquisa predominantemente quantitativa e qualitativa, sendo possível obter maior conhecimento do problema a ser pesquisado. Neste estudo, foi aplicado um questionário com cada gerente das sete lojas de Bagé. Seguindo ensinamentos de Richardson (1989), a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Segundo Cassel (1994 p. 127) apud Dalfovo (2008), o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios participantes têm da situação sob estudo; tem a ênfase na subjetividade ao invés de na objetividade: a busca de objetividade é um tanto quanto inadequada, já que o foco de interesse é justamente a perspectiva dos participantes.

O instrumento de pesquisa utilizado para coleta de dados com os gerentes foi o questionário, que segundo Parasuraman (1991) apud Oliveira (2006), um questionário é tão somente um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os

objetivos do projeto. Quanto ao instrumento de pesquisa utilizado para coletar dados junto ao gestor foi a entrevista. Ao utilizar-se de entrevistas, conforme Boyd (1964), o entrevistador pode tirar dúvidas, explicar as questões, além de que permite também identificar as discordâncias.

Na pesquisa descritiva, o pesquisador buscou identificar primeiramente como eram os processos de gestão de pessoas. A seguir, verificar se a missão, visão e os valores da empresa eram disseminados a todos na organização. Também se buscou identificar, no âmbito estratégico e tático, como funcionava a gestão de pessoas da organização. Com o propósito de verificar a sua influência como um potencial competitivo, através de um questionário e da entrevista estruturados de acordo com a empresa, levantando os fatores que convêm ser importantes em uma gestão estratégica de pessoas para o crescimento de uma organização. A pesquisa descritiva, segundo Gil (2007), descreve as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Quanto à modalidade de pesquisa se trata da bibliográfica que, na visão de Freire-Maia (1998), a ciência que já foi produzida e testada, denominada como ciência-disciplina, está disponível nos livros. Os assuntos publicados em periódicos (em nosso caso específico, em jornais e revistas científicas) geralmente são informações que estão ainda se sistematizando, pesquisas que ainda estão sendo comprovadas.

Tratando-se do instrumento de pesquisa, buscou-se conhecer a empresa em um primeiro momento. Logo após, aplicou-se um questionário, com a Gerente de Rh para melhor conhecer o Departamento.

3.1 Dados da empresa

O Supermercado Nicolini começou em 1979 com Osmar Nicolini, a esposa e filhos vendendo frango e vinhos. Atualmente são mais 10 mil itens oferecidos aos seus clientes e possuem uma estrutura de 9 lojas e uma sede onde funciona o Centro de Distribuição, o açougue central e a administração. Atua em Bagé, Dom Pedrito e Pelotas. Segundo a Associação Gaúcha dos Supermercados e Associação Brasileira de Supermercados, a rede de Supermercados Nicolini está entre os 20 maiores supermercados do Rio Grande do Sul e entre os 140 do país. A missão é crescer buscando o aperfeiçoamento profissional, comercializando

os melhores produtos e serviços, mantendo a personalidade do nosso atendimento. A visão é que até 2017 aumentar a participação no mercado, expandindo e diversificando o negócio de maneira sustentável.

Os valores são; o melhor atendimento: priorizar o cliente com simpatia, educação e empatia; dedicação: fazer o que foi decidido com iniciativas positivas; honestidade: não lesar, não permitir que lesem, buscando sempre a verdade em cada situação; espírito de equipe: estamos todos no mesmo barco. De acordo com o gerente de marketing do Nicolini, a prioridade está fundamentada em um dos principais valores da empresa, o melhor atendimento. Para eles, "O cliente é a prioridade, a busca constante em servir da melhor forma possível, com simpatia, educação e empatia".

A Participação comunitária é um aspecto importante da Rede Nicolini. Em 2011, tiveram a primeira campanha institucional da empresa com cunho integralmente social, a campanha Troco do Bem, que foi um sucesso e foi reeditado em 2012, com o mesmo fim. Clientes Nicolini poderiam doar a partir de R\$ 0,01 de seu troco para as Ligas Femininas de Combate ao Câncer de Bagé, Dom Pedrito e Pelotas e o sucesso foi ainda maior.

Atualmente a Rede Nicolini, de acordo com a Associação Gaúcha dos Supermercados, em 2012 se enquadrava na categoria de empresas que faturavam entre R\$ 60 milhões a R\$ 120 milhões por ano. A associação promoveu a empresa para a categoria com faturamento entre R\$ 100 milhões e R\$ 200 milhões. Além de ser a primeira colocada em sua categoria como a empresa que mais cresceu em 2013, a rede ficou em 16º lugar entre os maiores supermercados do Estado, conforme *ranking* da própria Associação.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Baseando-se nas respostas dos gerentes de loja e no grau de relevância para o presente trabalho, foi questionado sobre a contribuição dos gerentes no processo seletivo, compreende-se que a contribuição dos gerentes é de suma importância para a empresa, são eles que estão perto das pessoas, dos processos e produtos da organização. Nesse sentido, 43% dos gerentes colaboram para o processo seletivo, 43% colaboram em parte e 14% não colaboram.

Os dados demonstram que a maioria dos gerentes colaboram para os processos seletivos da empresa. Com isso, o gerente passa a ter um ofício influente, pois a gestão estratégica de pessoas não tem uma função centralizadora, assumindo uma função estratégica,

funcionando como apoio aos gerentes e responsáveis. Dessa forma, os gerentes são capazes de contribuir para reconhecer novos talentos dentro da organização

Segundo Chiavenato (2014), a tendência moderna é descentralizar as decisões e as ações de gestão de pessoas. Quando são descentralizadas, existem alguns aspectos positivos: o órgão de gestão de pessoas torna-se consultor interno dos gerentes e das equipes; promove visão estratégica por meio das unidades de gestão de pessoas.

Quando questionados sobre a satisfação em relação ao cargo, a pesquisa aponta que 100% dos respondentes demonstraram essas características e também a satisfação deles em relação ao cargo que ocupam. Em uma nova perspectiva de gestão de pessoas, o mercado exige pessoas pró-ativas, as quais saibam exercer várias tarefas numa organização, com conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com os objetivos organizacionais.

Sobre o recebimento de *feedback* dos diretores, a pesquisa mostra que 100% dos gerentes responderam que recebem *feedback* dos seus superiores sobre o seu desempenho. Esse dado evidencia que a gestão de pessoas interage em diferentes níveis organizacionais e promove a melhoria no desempenho individual e da equipe. É indispensável à avaliação de desempenho, em razão de coletar dados e informações sobre seus funcionários para ajudar no planejamento das ações, com vistas a melhorar o desempenho organizacional.

Segundo Dutra (2008), é através de um sistema de avaliação de desempenho que as organizações podem identificar o potencial de seus colaboradores. O *feedback* é uma ferramenta que traz excelentes resultados individuais e grupais, além de promover a evolução profissional e facilitar o alcance dos objetivos.

De acordo com os dados, 90% dos gerentes têm acesso ao planejamento e apenas 10% têm em parte. Dessa forma, evidencia-se que a empresa prioriza esse planejamento, com vistas em atingir suas metas e alcançar seus objetivos.

Toda a organização tem história, a qual muitas vezes passa por dificuldades e desafios até chegar ao reconhecimento ou sucesso. Portanto, a empresa precisa disseminar a história, para que as pessoas entendam e até mesmo valorizem e admirem a organização à qual estão inseridas. De acordo com a pesquisa, 100% dos respondentes confirmaram que a história do grupo é disseminada a todos da organização. Evidenciando assim, que a história é passada no processo de integração e, quando há algum tipo de festividade, a história é reforçada. Os colaboradores aprendem a cultura organizacional de várias formas, como histórias, rituais, símbolos materiais e linguagens (Chiavenato, 2014). A partir da história, entende-se melhor a

cultura e os valores organizacionais, fazendo com que todos se sintam parte da organização e realizem suas tarefas com uma maior motivação.

Em relação ao conhecimento de suas tarefas e atribuições, constata-se na pesquisa que 100% dos gerentes têm conhecimento de suas tarefas e atribuição, independentemente do tempo de serviço dentro da empresa. A gestão estratégica de pessoa busca fazer com que todos conheçam suas tarefas da melhor forma possível, fazendo que contribuam com os objetivos mais relevantes da organização. Ter conhecimento das tarefas, atribuições e responsabilidades é de total importância. E a gestão de pessoas tem o papel de integrar, instruir a pessoa no cargo a qual esteja inserida.

Sobre o quesito autonomia nas atribuições, evidencia-se que 100% dos gerentes têm essa autonomia dentro das suas funções. A autonomia passa a ser entendida como liberdade de ação, como oportunidade de escolha responsável no processo de tomada de decisão dentro da organização.

Quanto à participação na tomada de decisões, 100% dos gerentes responderam que participam dos processos decisórios da empresa. Dentro da perspectiva de uma gestão estratégica de pessoas, a gestão de recursos humanos deve incentivar a participação das pessoas nas decisões. Segundo Freitas (1991), a administração participativa é o instrumento mais indicado para as mudanças que necessitamos infundir no sistema vivo e dinâmico da sociedade humana, tendo em vista sua melhoria relacional. Percebe-se que a empresa consolida através da participação dos gerentes a gestão estratégica nas decisões.

Quanto ao *feedback* dado aos subordinados, verificou-se que 100% dos gerentes proporciona *feedbacks* aos colaboradores. Uma das metodologias utilizadas é através de avaliação de desempenho que é realizada a cada semestre, através de plano de ação de desenvolvimento individual. Isso mostra como os estimulam sua equipe a atingirem metas pessoais e organizacionais.

Conforme Dutra (2008 p. 89) afirma que o papel do líder é trazer suas experiências pessoais, participar firmemente do desenvolvimento de competências de seus colaboradores, incentivando o desenvolvimento de habilidades. Quando questionados sobre a oportunidade de treinamento, constata-se que 100% dos gerentes participam de treinamentos. Para Chiavento (2001 p.119), treinar e desenvolver pessoas é um imperativo para o sucesso organizacional constante e sustentado.

Quanto ao nível de conhecimento dos valores da empresa é possível perceber que 28,57% marcaram duas opções que não fazem parte dos valores da organização e 71,43% marcaram somente as opções que fazem parte dos valores da empresa. Constatase que os valores são conhecidos por todos, mas não podem ser confundidos, pois são eles que constroem o “a conduta” da organização. De acordo com Dutra (2008, p. 213), valores ou princípios são os balizadores para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão.

Baseando-se nas respostas da gerente de Recursos Humanos e no grau de relevância para o presente trabalho, foram obtidas as seguintes informações através da entrevista, as quais serão disponibilizadas a seguir:

Ao ser perguntada sobre que estratégias de Gestão de pessoas uma organização deverá adotar para obter real COMPROMETIMENTO dos seus colaboradores nessa parceria, sua resposta foi: “Nós trabalhamos em cima dos Valores da empresa, é falado na contratação, e cobrado muito. Efetiva vivencia dos valores. E isso gera o comprometimento com a empresa”.

Corroborando com a avaliação da gestora, os gerentes ao serem perguntados sobre quais eram os valores da empresa, 71,42% marcaram as opções corretas e 28,57% marcaram 2 opções a mais de valores que não faziam parte da empresa. Esse percentual poderá estar relacionado como pouco tempo de serviço de alguns gerentes, que ainda estão em processo de incorporar a cultura da empresa.

A gestora foi questionada como orienta a Gestão de Pessoas para que sua empresa possa obter resultados positivos. A resposta foi que “os resultados são 100% dependentes das pessoas, por isso a valorização das pessoas na empresa”.

Observou-se que a valorização das pessoas no grupo Nicolini é evidente, pois ao entrevistá-los todos relataram a importância de tratar bem as pessoas e investir nelas. Nos dados da pesquisa que tratam do nível de satisfação dos gerentes em relação a cargo e salário, são obtidos resultados positivos. Pode-se dizer que as pessoas estão satisfeitas, elas estão sendo valorizadas dentro da organização. Sendo assim, as empresas estão dando mais ênfase às pessoas e quebrando o paradigma de citar que seu diferencial está na tecnologia, no seu processo ou na sua estrutura, em razão de que estes podem ser comprados, mas o comprometimento e a lealdade das pessoas só serão aliados se estes forem valorizados e retidos.

Ao perguntar como orienta a gestão de pessoas da sua empresa com relação à educação continuada e se existe alguma política de investimentos nas pessoas, a resposta foi que “a empresa oportuniza aos seus colaboradores treinamentos, cursos, palestras, capacitação pessoal. Mas não tem um plano de investimento à educação continuada”. Relacionando a respostas dos gestores com as dos gerentes, é possível evidenciar que a empresa oportuniza treinamentos aos colaboradores. Constata-se nos relatos dos gerentes a participação no curso *Master Mind Lince*, que é um treinamento sobre liderança a qual não é desenvolvida apenas por conhecimentos, mas principalmente pelas habilidades e atitudes dos profissionais. A respeito da formação continuada, segundo Dutra (2008 p. 139), é uma mudança de paradigma. Enquanto o foco do treinamento está no colaborador isoladamente, a formação continuada está voltada para o desenvolvimento da capacidade de aprendizado da organização. Em relação à formação continuada, sugere-se que a empresa construa um plano de desenvolvimento e treinamento com vistas à consolidação do processo de desenvolver pessoas na empresa.

Em relação à comunicação interna adequada e seu grau de relevância nas organizações, a gestora responde que “é uma comunicação adequada e transparente é indispensável e determinante, tem empresas grandes que se comprometem negativamente e acabam falindo por falta de comunicação”.

De acordo com os dados da pesquisa sobre o recebimento de *feedback* dos diretores sobre o desempenho dos gerentes, é possível verificar que os gerentes recebem *feedback* dos seus superiores. Os diretores e os gerentes têm de 2 a 3 reuniões mensais com os gerentes, sendo que uma delas é individual e as outras em grupo, a fim de verificar seu desempenho. Constata-se também que os gerentes realizam *feedback* com os seus subordinados, cada gerente tem sua forma, alguns dão sempre antes de abrirem a loja, outros, uma vez por semana, têm um tempo com sua equipe para passar metas e também dar retorno referente ao desempenho. Para Dutra (2008 p. 89), o *feedback* pode ser tanto positivo como negativo, e ambos devem ser usados no dia-a-dia. É necessário que o líder repasse à sua equipe tanto os aspectos positivos como os negativos dessa ferramenta, intercalando a satisfação e apontando possíveis erros a corrigir, o que lhe garantirá reconhecimento e credibilidade da parte de seus colaboradores.

Ao questionar a gestora sobre qual era o diferencial da Rede Nicolini para ter um diferencial competitivo, a resposta foi: “Processos bem definidos, indicadores variados e

precisos, modelo de gestão participativa, planejamento ponto forte”. A gestão de pessoas é um diferencial, pois devemos tratar as pessoas como pessoas. Devemos enxergá-las. E outro fator importante é o papel da gestão de pessoas em fazer com que os colaboradores entendam e vivenciem os valores, a missão da empresa. Ao analisar a resposta da gestora, podemos traçar um comparativo com os dados que tratam da contribuição dos gerentes para o processo seletivo da empresa e da participação na tomada de decisão. Identifica-se que há uma gestão participativa, a qual busca a opinião dos gerentes. Ter uma gestão participativa valoriza as pessoas e visa o desenvolvimento da empresa, por existir um verdadeiro comprometimento e cumplicidade. Matos (1980, p. 8) afirma que, por meio de processos participativos, a empresa estimula a motivação, a cooperação e a liberação do potencial criativo da equipe induzindo maior engajamento e co-responsabilização por resultados.

Outro aspecto citado pela gestora - um dos fatores para diferencial competitivo- é como a gestão de pessoas atua para disseminar a missão, visão e valores na empresa. Corroborando com os dados, que identifica o acesso dos gerentes ao planejamento estratégico da empresa e com os dados que aborda sobre a disseminação a história do grupo e as perguntas que verificaram o nível de conhecimento da missão e visão da empresa, todos os resultados foram positivos, sendo possível constatar que a gestão de pessoas da empresa busca disseminar a história, missão e visão empresa.

Percebeu-se que a gestão de pessoas tem papel central na disseminação da filosofia e no fortalecimento, inclusive em função de seu posicionamento estratégico na estrutura organizacional, responsável pela comunicação e interpretação dos objetivos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica de pessoas deixa de perceber somente o andamento dos processos internos, passa a realizar uma análise macro ambiental, em que o foco é prever as principais tendências e necessidades de mercado. Busca realizar, também, uma análise micro ambiental, compreendendo todos os setores e processos da empresa, com o propósito de prestar consultoria interna, proporcionando políticas e práticas para que o desempenho das pessoas constitua, realmente, um diferencial.

Após a revisão da literatura utilizada neste trabalho, constatou-se que, a gestão estratégica é a soma do planejamento estratégico com a gestão de pessoas, percebendo que é um processo dinâmico e constante, em que a gestão estratégica de pessoas representa o

alinhamento das políticas e instrumentos de recursos humanos aos objetivos estratégicos. E os objetivos são definidos com base na missão e na visão da organização.

Uma organização que possui essa visão estratégica estimula os colaboradores a entenderem o propósito do seu trabalho, contribuindo para que todos busquem alcançar resultados positivos. Sendo assim, o presente trabalho buscou mostrar como a gestão de pessoas alinhada à gestão estratégica da empresa pode ser um diferencial competitivo no mercado. Nesta pesquisa, percebeu-se como preponderante e favorável na rede Nicolini é o setor de Recursos Humanos, que, através de alguns processos de gestão, está tendo êxito para que o colaborador conheça e, principalmente, se sinta responsável e entenda que sua participação é fundamental para que a empresa atinja sua visão. Constatou-se que, nos últimos anos, a organização tem crescido de uma forma sustentável, está entre os maiores supermercados do estado. Em sua missão, e também e em seus valores, está bem claro que a prioridade é a satisfação do cliente.

No que diz respeito à disseminação e ao conhecimento da missão e da visão, percebeu-se que cada colaborador sabe e entende a Missão, a visão e valores, pois um de seus valores é o melhor atendimento: priorizar o cliente com simpatia, educação e empatia. A simpatia dos colaboradores já é um diferencial e é de responsabilidade da Gestão de pessoas que soube direcionar os processos necessários para se tornar um supermercado com esses pontos fortes, o que corrobora para o sucesso da organização.

Cabe salientar que este estudo revelou a necessidade de qualificar as ações que possibilitam o desenvolvimento. No que diz respeito às condições para desenvolvimento do trabalho, desempenhado pelos colaboradores na empresa, recomenda-se que a empresa desenvolva um plano de desenvolvimento, ou seja, uma formação continuada, baseado no que a empresa necessita buscar para futuro, pois isso é uma gestão estratégica. Quanto a preparar e treinar colaboradores conforme suas estratégias, primeiramente a empresa poderia intensificar os treinamentos e desenvolvimento através de assinatura com empresa especializada em cursos e fechar convênios com faculdades e escolas técnicas especializadas para incentivá-los a buscarem se aprimorar através dos estudos.

No que diz respeito à comunicação, ao *feedback*, percebeu-se que os gerentes recebem todos os meses *feedback* dos seus diretores, tornando isso um processo que colabora para bons resultados para a empresa. Mas ao verificar o *feedback* dos gerentes aos seus subordinados, constatou-se não é de uma forma padrão e nem com um período determinado. Recomenda-se um padrão de *feedback*, para que todos os gerentes realizem em uma frequência determinada e também seguindo todos os padrões recomendados que um *feedback* deve ter.

Para além, compreende-se que o supermercado Nicolini tem uma gestão de pessoas bem definida e com uma gestão eficiente. Pode-se observar que a empresa realiza um período de experiência com os candidatos com atividades cotidianas. E o questionário de integração é o grande diferencial da empresa, pois contribui para que o colaborador realmente faça parte da empresa, podendo assim obter um *feedback*. Semestralmente é feita uma avaliação de desempenho com *feedbacks* construtivos. Sugere-se que os dados da avaliação de desempenho sejam cruzados com uma pesquisa de clima organizacional. O clima organizacional pode contribuir muito para o melhor desempenho, por isso é importante avaliar qual a percepção do cliente interno sobre a organização.

Nesse sentido, este estudo possibilitou a identificação de fatores que influenciam para que a empresa tenha um diferencial competitivo no mercado de Bagé e região. Os fatores analisados como eram disseminados o planejamento estratégico, a missão, a visão e os valores dentro do Supermercado, buscavam compreender se o planejamento estratégico estava alinhado com gestão de pessoas da empresa através das percepções de seus colaboradores e gestores.

Mediante as informações e dados mensurados nesta pesquisa, constatou-se, de modo geral, que a gestão de pessoas da empresa possui uma visão estratégica, no entanto a gestão estratégica de pessoas pode ser implantada com uma maior profundidade.

A empresa possui uma cultura muito forte, baseada na sua história, sendo perceptíveis, ao entrevistar os gerentes, os valores arraigados. Esse aspecto só foi possível porque a gestão de pessoas contribui para que todos na organização entendam a missão, a visão e os valores, com isso, favorecendo que todos busquem alcançar os objetivos organizacionais, o que consequentemente melhora a produtividade no local de trabalho.

Diante desses fatores, cabe a ressalva de que é eminente na pesquisa a confiança e boa imagem por parte dos colaboradores para com a gestão empregada na empresa, uma vez que constatou-se que está se desenvolve com base nos princípios de reconhecimento das diferenças e compreensão das relações interpessoais, contribuindo para que os colaboradores se sintam satisfeitos em fazer e pertencer à empresa.

Além disso, os colaboradores admitem trabalhar para uma excelente empresa, pois acreditam nos gestores para os quais trabalham, orgulham-se do que fazem e se relacionam bem com os colegas com quem convivem diariamente. Esses são fatores-chaves para que os colaboradores se dediquem e se sintam valorizados com o trabalho que desempenham.

Portanto, as pessoas que compõem o ambiente de trabalho em uma organização constituem seu principal ativo.

Dito isso, entende-se que a presente pesquisa favoreceu maiores conhecimentos ao pesquisador em que pôde relacionar a teoria com a prática, percebendo que a gestão de pessoas, alinhada ao planejamento estratégico, contribui para que a empresa se torne um diferencial competitivo.

6 REFERÊNCIAS

BOYD, H. W. J.; WETFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e caso**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos** – edição compacta. Editora, Atlas. São Paulo, 2001

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. In: Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Blumenau, 2008. Disponível em: [http://www.unisc.br/portal/upload /com_arquivo/metodos quanti tativos e qualitativos um resgate teorico.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf). Acesso em: 6 de novembro de 2015

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

DUTRA, Ademar et tal. **Gestão estratégica de pessoas**. Florianópolis: Insular, 2008.

FREIRE-MAIA, Newton. **A ciência por dentro**. Petrópolis: Vozes, 1998 FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.

Gil. A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999. ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2007.

HUNT, James; OSBORN, Richard. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman 2002.



LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999, 24 e 83p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Learning, 2008

MATOS, F. Gomes de. **Gerência participativa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do exército, 1980.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Otávio J. **Avaliação de desempenho dos aspectos relacionados à gestão do projeto de edificações junto às empresas contratantes**. In: XIII SIMPEP - Bauru, SP. 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/681.pdf. Acesso em: 21 de Agosto de 2015

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

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam, 2001.