

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E SUA INFLUÊNCIA NA OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SOL INFORMÁTICA

Daniela Rodrigues da Silva
Graduada em Administração Bacharelado
daniela.adm12@hotmail.com

Rossicléa Ferreira do Nascimento
Especialista em RH pela Fundação Getulio Vargas
rossinascimento@gmail.com

Simony Aki Nishida
Graduada em Administração Bacharelado
simonymishida@hotmail.com

RESUMO

O artigo tem como objetivo descrever os processos de gestão de pessoas sob o enfoque estratégico e analisar seus reflexos na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis na empresa Sol Informática. A principal linha de ação da gestão estratégica de pessoas é alinhar o planejamento estratégico organizacional, ao planejamento das ações, programas e políticas que o RH desenvolve, com base na missão, visão, valores, e cultura organizacional, para atingir as metas e objetivos da empresa, gerando maior produtividade, conhecimento e, desenvolvimento dos profissionais. O capital humano é o “veículo” na obtenção da vantagem competitiva sustentável. A metodologia foi de natureza quali-quantitativa, tendo como parâmetro de análise os questionários dos colaboradores e entrevista da gestora de RH. A abordagem da pesquisa tem caráter descritivo, explicativo, apresentada sob a estratégia de estudo de caso. Constatou-se com o estudo, que é possível gerar vantagem competitiva através do capital humano, e que por se tratar de um processo de longo prazo e difícil a imitação, tem influência direta no processo de vantagem competitiva sustentável.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia, Gestão de pessoas, Vantagem competitiva sustentável.

1. INTRODUÇÃO

No cenário globalizado do século XXI, a vantagem competitiva sustentável é um dos principais fatores para o sucesso das organizações, haja vista, a volatilidade, turbulência, e competitividade, do mercado com mudanças constantes o que gera um grande desafio aos gestores, em especial a área de gestão de pessoas, na busca de ferramentas estratégicas para o atendimento das necessidades do mercado corporativo o que exige a otimização do capital humano bem como a permanência deste na empresa. Nesse sentido a criação e implementação de estratégias são critérios indiscutíveis para o sucesso da organização. A Sol Informática, considera imprescindível que os colaboradores sejam parceiros, treinando-os e validando a capacidade de inovação, mantém um processo de comunicação eficaz, gerencia o conhecimento organizacional e viabiliza o crescimento pessoal e profissional destes

colaboradores. Neste contexto, o estudo propõe fornecer resposta ao seguinte problema: Como a gestão de pessoas sob o enfoque estratégico influencia na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis na empresa Sol Informática? Para responder ao problema a pesquisa tem como objetivo geral descrever os processos de gestão de pessoas sob o enfoque estratégico e analisar seus reflexos na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. E como objetivos específicos: conhecer os conceitos de gestão estratégica e os processos que a permeiam; descrever os programas e processos de planejamento da gestão de pessoas sob o enfoque estratégico; e identificar os indicadores da gestão estratégica de pessoas que contribuem para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

A estratégia baseia-se em hipóteses sobre o mercado, podendo reduzir as incertezas e os erros. Através da formulação de uma estratégia sistemática e alinhada aos elementos que norteiam a organização, como a Missão, Visão e Objetivos é bem provável que sua implementação gere vantagem competitiva.

Para Kotler (2007, p.63), planejamento estratégico é definido como “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.”. Contudo, a criação da missão e visão da organização tem que ser definida de forma que todos os envolvidos no processo (colaboradores, gestores, etc.) compreendam a sua importância. E é a partir deste momento que o foco nas pessoas que compõem a organização toma conta do processo de planejamento estratégico, adaptando-se a realidade de cada organização.

O processo estratégico tem como objetivo final a geração de vantagem competitiva para a organização que o está executando, portanto Barney (2007, p. 10) afirma que a empresa possui vantagem competitiva quando “é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais.”. Ou seja, quando os clientes percebem maiores benefícios ao adquirirem um produto ou serviço de uma empresa em detrimento de outras, além do custo econômico total ser avaliado também como um ganho.

Porter (1989) define a vantagem competitiva como “qualquer estratégia que seja notada pelos clientes e pelo mercado e que gere uma resposta em retorno.”. Mintzberg (2000)

complementa que esta vantagem competitiva é consolidada “a partir de todos os recursos estratégicos definidos pela organização, pois nem todos os recursos são estratégicos, apenas os que são de difícil imitação.”, tais como tecnologia, qualidade, modelos de gestão e complexidade social, que envolve relacionamentos interpessoais, confiança, cultura e outros recursos advindos da gestão de pessoas da empresa.

2.2 ALGUMAS FERRAMENTAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

2.2.1 Análise Swot

A expressão SWOT, vem do idioma inglês e deriva das palavras *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Segundo Assen (2010, p.7), a Análise Swot “proporciona informações úteis para relacionar recursos com competências no ambiente competitivo em que a empresa atua.”.

Esse modelo auxilia na concepção e seleção da estratégia, e com os objetivos já definidos é aplicável na tomada de decisões pelos gestores. Irá averiguar as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno organizacional.

2.2.2 Cadeia de Valor

Analisar a capacidade interna da organização é fundamental, de acordo com Albuquerque (2002, p.45) “não apenas como subsídio para a formulação estratégica, mas também como fonte de obtenção de vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo.”. Para a formulação da estratégia de gestão de pessoas deve-se aprofundar os aspectos das dimensões humanas, como, cultura, pessoas e como a interação das pessoas com a estrutura e com o sistema pode contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Para Barney (2000, p.70), a cadeia de valor é “um conjunto de atividades empresariais a que ela se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços.”. Fazendo-se uso da cadeia de valores, a empresa visualiza suas atividades baseadas em sua estratégia e os métodos de execução destas.

Porter (1989, p.39) afirma que a gerência de RH afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, “através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento. Em algumas indústrias ela é chave para a vantagem competitiva.”. Através das pessoas é que são gerados os resultados

organizacionais e com uma gestão de RH estratégica, pode-se também acompanhar e medir a geração de valor econômico a empresa em detrimento ao investido nos colaboradores.

2.2.3 Modelo VRIO

O modelo VRIO, tem potencial para identificar se os recursos e capacidades pertencentes à empresa geram vantagem competitiva e se esta é temporária ou sustentável.

Na questão do Valor, é importante observar se os recursos e capacidades permitem que a empresa explore oportunidades ou neutralize ameaças, sendo consideradas forças da empresa. Barney (2007, p.67) afirma que “são valiosos somente na medida em que permitem à empresa melhorar sua posição competitiva.”. Deve-se notar que estes recursos e capacidades estão atrelados ao mercado em que a organização atua, podendo ser considerados forças em um caso e fraquezas em outro.

Sobre Raridade, o autor afirma que existe apenas quando nenhum ou um número restrito de concorrentes possuem estes mesmos recursos ou capacidades.

A Imitabilidade é um ponto importante da análise, pois dela dependerá se a empresa irá obter vantagem competitiva temporária ou sustentável. Barney (2007, p.73) cita que “recursos organizacionais valiosos e raros só podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que não os possuem enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los.”. Fatores essenciais devem ser considerados na análise da busca pela vantagem competitiva sustentável, como as condições históricas únicas de cada empresa; a ambiguidade causal, quando os concorrentes não tem precisão da causa de uma empresa estar em vantagem no mercado; a complexidade social, que está presente em toda a gestão de pessoas da organização, pois tem relação com os relacionamentos interpessoais, a confiança, a cultura e outros recursos sociais difíceis de imitar, pois dependem de despesas e estudos de longo prazo sobre os possíveis caminhos seguidos pela outra empresa; e as patentes, que gera vantagem competitiva sustentável, ao proibir a cópia direta de determinado produto.

Por fim, segundo Barney (2007, p.73), a Organização é a competência da empresa em colocar em prática o planejamento, explorando seus recursos e capacidades superiores.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Para Marras (2000, p.253) Gestão Estratégica de Pessoas é "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".

Esta visão está relacionada a um assessoramento que a área de gestão de pessoas presta a alta direção da empresa em questões relacionadas à qualidade dos talentos que compõem a organização, ao desenvolvimento dos indivíduos e da empresa, a produtividade e a qualidade total; focando na ação das macro diretrizes organizacionais, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros, agregando valor através do capital humano existente na organização e gerando diferencial competitivo sustentável, pois se trata de uma implementação de longo curso e com muitos processos únicos e pertinentes apenas àquela organização, sendo de difícil imitabilidade pelos seus concorrentes.

A partir do alinhamento do planejamento estratégico de Recursos Humanos ao planejamento estratégico da organização os gestores podem realizar planos de ações com objetivos de atrair, desenvolver e reter bons profissionais, dentro da estratégia proposta e da cultura desejada pela empresa, visando alcançar desempenho de alta performance. Segundo Paschini (2006), empresas que atingem esta alta performance conseguem gerar níveis de retorno em conformidade com as expectativas dos acionistas, conseqüentemente atraem novos investimentos, alocados em melhorias de processos, sistemas e desenvolvimento do capital humano, o que aumentará a vantagem competitiva, surgindo um ciclo de novos investimentos e novas melhorias, sustentando esta empresa na alta performance, com profissionais talentosos e satisfeitos, pois tem objetivos alinhados a organização e são reconhecidos e recompensados por isto.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Teixeira et al (2005, p.56) é dito como: "Um conjunto de idéias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir, expressas em termos materiais ou não, que são compartilhados por um grupo ou uma organização, com uma certa regularidade no tempo e no espaço."

Esta definição salienta a importância para o gestor de pessoas em compreender a dimensão da cultura em que seus colaboradores estão inseridos, visualizando e compreendendo o ambiente organizacional de maneira ampla e global.

A cultura de uma organização tem características de seus fundadores. Eles são o modelo da empresa, ou seja, o espelho do que a instituição deve ser, onde, na seleção dos indivíduos que irão fazer parte da organização seguirão o perfil dos fundadores.

2.5 COMUNICAÇÃO

A comunicação deve ser desenvolvida na empresa através de processos claros, fidedignos e apropriados não apenas para o bom desenvolvimento da gestão estratégica de pessoas, mas também para o andamento global de todos os setores da empresa.

Mintzberg citado em Casado (2002, p.271) relata que através de pesquisas acerca do assunto comunicação, os gestores ressaltam “... que sua atividade principal e mais frequente é estar em interação, em comunicação contínua com subordinados, pares, clientes e fornecedores...”, ou seja, o processo comunicativo deve estar sempre focado na transmissão correta das mensagens, sem interferência de ruídos que produzam interpretações errôneas, que podem acarretar em finalizações negativas para negociações, fechamentos de contrato, pronunciamentos a respeito da empresa, e outras diversas situações as quais os gestores e demais colaboradores estão envolvidos em seu cotidiano.

Angeloni (2010, p.62) afirma que “o processo de comunicação deve ser integrado visando a criação de uma imagem única e consistente em todos os públicos da organização.”

O agir com rapidez e competitividade nas organizações, requer um sistema de comunicação integrada, que permita celeridade da informação e do conhecimento para os diferentes públicos. A necessidade desse processo é reforçada pela visão sistêmica quando estabelece que, a sinergia de forças, fortalece todo o conjunto, garantindo que a missão, visão, valores, objetivos e metas sejam assimilados, possibilitando foco nos rumos traçados pela empresa e maior produtividade nas ações.

2.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Robbins (2006, p.242) é “... o processo de organização e distribuição do saber coletivo da empresa de maneira a fazer com que a informação certa chegue à pessoa certa, na hora certa.”. Caso esta gestão seja bem executada a empresa pode gerar vantagens competitivas haja vista o melhor prepara do capital humano, melhorando a produtividade e o desempenho da organização.

Os gestores de pessoas devem atentar ao fato de que nenhum sistema de gestão do conhecimento será bem sucedido se a cultura da empresa não apoiar o compartilhamento das informações, assim a gestão do conhecimento requer uma cultura organizacional que promova, valorize e recompense a transferência do conhecimento (ROBBINS, 2006).

Lacombe (2005) lista cinco habilidades que as empresas que aprendem obtêm com o gerenciamento do conhecimento: soluções sistemáticas de problemas; experimentação de novas abordagens; aprendizagem por meio de sua própria experiência e história; aprendizagem por meio da experiência e prática dos outros; e transferência de conhecimentos rápida e eficiente em toda organização.

A utilização desses procedimentos oportuniza a empresa obter vantagens competitivas diante de seus concorrentes, em função do gerenciamento seus recursos humanos e seus métodos de aprendizagem.

2.7 VISÃO SISTÊMICA DA ORGANIZAÇÃO

Maximiano (2006, p.313) afirma que o enfoque sistêmico “... oferece ao administrador uma visão integrada das organizações e do processo administrativo.”. Sendo assim, esta ferramenta produz resultados eficazes ao planejar e montar os sistemas de uma empresa.

O alto nível de planejamento é que distingue as organizações dos demais sistemas sociais. Assim sendo, também se utiliza de alto nível de controle, incluindo pressões ambientais, valores e expectativas compartilhados. Para atender com sucesso à perspectiva sistêmica das organizações, deve-se compreender e aplicar os papéis de cada indivíduo nessa empresa, além das normas e valores, principais componentes de um sistema social. (MOTTA; VASCONCELLOS, 2006)

Portanto é importante realizar análise do ambiente organizacional como um todo, conhecendo profundamente a dinâmica da empresa e a interação entre todas as forças que nela atuam.

2.8 INDICADORES DE DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS

Rodrigues (2006, p.71) estabelece que são “critérios explícitos de medidas que devem monitorar as ações gerenciais em um processo.”, ou seja, o seu uso quantifica os resultados, demonstrando assim o cumprimento dos objetivos e metas.

Ainda segundo Rodrigues (2006), são diversos indicadores que podem ser utilizados para medir os processos produtivos, tais como:

- *Produtividade*: é a divisão entre a Saída (*Output*) e a Entrada (*Input*), resultando na relação do que é necessário para realizar o produto.
- *Flexibilidade*: demonstra que a empresa está preparada para realizar mudanças em suas ações ou em seu fluxo de serviços de maneira ágil e eficaz.
- *Velocidade*: relacionada às respostas rápidas que os colaboradores possam dar aos clientes internos e externos, melhorando o atendimento e gerando vantagem.
- *Confiabilidade*: quando as respostas estão sempre de acordo com o solicitado e especificado, tanto para clientes internos quanto externos.

Em RH, os indicadores mais utilizados segundo Assis (2005) são absenteísmo, índice de rotatividade (*turnover*), custo de rescisões por faturamento, investimento médio em treinamento, faturamento por funcionário, taxa de saída de recém-admitidos, etc.

Atualmente, tem grande destaque entre os gestores de RH o *Balanced Scorecard* (BSC), que segundo Assen (2010, p. 182) é “um método ‘de cima para baixo’ cujo objetivo é definir metas e objetivos organizacionais”. As quatro perspectivas são: financeira, do cliente, processo interno e aprendizado e crescimento. Suas análises permitem monitorar o desempenho organizacional de maneira transparente e por meio de medidas múltiplas, propiciando ações corretivas apropriadas.

2.9 MODELOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O modelo de alinhamento da estratégia de recursos humanos com a estratégia de negócios, para Paschini (2006), deve estar alinhado também à cultura organizacional. Este modelo demonstra que a área de RH, quando alinhada a estratégia de negócios e a cultura da organização, gera negócios de alta performance, melhorando os resultados geral da empresa e com isso atraindo novos e maiores recursos, que poderão ser reinvestidos na organização, gerando ganhos para todos os setores, como a sociedade, obtendo melhoria no nível de emprego, melhor distribuição de renda e educação; os acionistas, recompensados pelo retorno sobre o capital investido a longo prazo; os empregados, por trabalharem em uma empresa com crescimento contínuo, com acesso a maiores e melhores oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento de carreira, bônus ou participações nos resultados; os clientes, ganham mais

qualidade, variedade e inovação nos produtos ou serviços; e o Governo, com maiores arrecadações de impostos, possibilitando mais investimentos em educação, saúde e moradia.

O modelo de Assen (2010, p.55) por sua vez, aborda o processo de maneira estruturada e conjuntamente com um plano de ação, partindo da premissa que é um processo *top-down*, ou seja, partindo da alta liderança da organização, levando a resultados que podem ser mensuráveis, tangíveis e sustentáveis.

Este modelo descreve cinco etapas que devem ser seguidas para uma implantação mais eficaz da gestão estratégica de pessoas, que são: a análise do perfil organizacional atual e futuro, a determinação das questões essenciais para a gestão de RH, a organização da gestão de RH, a elaboração de um plano de ação e a implementação.

Na etapa um, determina-se o perfil atual e o desejado da organização, realizando uma análise em elementos como ambiente, política, estrutura, processos de trabalho, cultura e capital humano. *Na etapa dois*, determinam-se os fatores críticos de sucesso e as diferenças entre os perfis atual e desejado, buscando alinhar a estratégia corporativa à de recursos humanos e agrupando questões essenciais de gestão de pessoas, tal como, mudança cultural, redução de capital humano, terceirização e qualidade de liderança. *Na etapa três*, ocorre a organização da gestão, onde a estratégia é determinada em cima de quatro perspectivas, em que os objetivos para a ação devem ser definidos em alinhamento com os resultados. Tais perspectivas são: processos, tais como recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, etc.; estrutura, centralizada ou descentralizada, responsabilidades da gerencia e da equipe de RH; Tecnologia, nível requerido de automação e o impacto da TI neste modelo; e pessoa, o papel dos funcionários, gerencia e consultores de RH na execução da gestão. *Na etapa quatro*, é elaborado um plano de ação, controlando quem deve executar as diferentes tarefas, como também até quando devem ser executadas, além de verificar o compromisso e a disposição da gerencia de RH em ações prioritárias. *E a etapa cinco* é a implementação, na qual os detalhes devem ser resolvidos, e o plano deve ser avaliado e se necessário ajustado.

A força deste modelo, segundo Assen (2010, p.57) está “quando o usuário agrega dados quantitativos e resultados mensuráveis às etapas, tais como números de crescimento esperado, retenção e tendências do mercado de trabalho.”. Isto reforça a necessidade de utilização dos indicadores de desempenho empresariais no âmbito geral e principalmente na área de Gestão de Pessoas, que por muitas vezes age de maneira subjetiva, sem mensurar seus resultados, o que dificulta no momento de alinhar o que precisa ser corrigido.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa com base em Vergara (2009) tem caráter descritivo e explicativo, quanto aos fins, estabelecendo uma correlação entre variáveis, (a estratégia e a gestão de pessoas), descrevendo os processos de gestão, coletando, classificando, interpretando dados sem interferência do pesquisador, esclarecendo os fatores que influenciam na obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Segundo Vergara (2009), quanto aos meios à pesquisa é do tipo estudo de caso, pesquisa de campo e bibliográfica. Estudo de caso porque o projeto busca profundidade e detalhamento do problema da empresa Sol Informática, e pesquisa de campo considerando a investigação “in loco”. Bibliográfica considerando que na fundamentação teórico-metodológica foram utilizadas literaturas dos principais autores das áreas corretas ao tema.

Quanto à natureza, a pesquisa é qualitativa e quantitativa, com amparo em Teixeira (2006, p.124). O estudo se valeu de opiniões da gestora de RH (entrevista) e dos colaboradores (questionários), foram utilizados recursos estatísticos com aplicativo Microsoft Excel para quantificar as opiniões dos respondentes.

O questionário foi do tipo estruturado com 22 perguntas fechadas. A entrevista realizada obedeceu a uma pauta de 13 questões. O universo da pesquisa foi constituído de 140 funcionários da loja matriz, com amostra de 52 colaboradores definida pelo critério de acessibilidade. A entrevista considerou o universo de gestores (três) da empresa e a amostra foi a gestora de RH.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Sol Informática foi constituída em 1989 como sociedade limitada, iniciando no segmento de suprimentos para computadores. Está localizada atualmente na Av. Visconde de Souza Franco nº 1122, bairro do Reduto em Belém - Pará.

A partir de 1991, a empresa expandiu consideravelmente. Em 1994, migrou para o nicho de varejo, adotaram formato de lojas de departamento. Em 2004 uniu entretenimento e negócios, expandindo as fronteiras da informática para a tecnologia de uso doméstico. Possui atualmente cinco lojas e mantém o modelo de gestão que a destacou no mercado.

4.1 ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

As perguntas foram agrupadas em blocos de acordo com os assuntos: planejamento estratégico, cultura organizacional, comunicação interna, gestão do conhecimento e avaliação de desempenho.

As perguntas relacionadas ao Planejamento Estratégico da empresa possuem respostas ao conhecimento do negócio, estratégia, missão, visão e valores da organização, antecipação a acontecimentos devido a ajuda de um planejamento prévio, autonomia para tomar decisões relacionadas ao trabalho, visão sistêmica da organização e foco em resultados a longo prazo. 86,54% dos respondentes concordam que a empresa os insere neste contexto, confirmando que a primeira etapa para uma gestão estratégica de pessoas está sendo aplicada e obtendo sucesso na organização, pois funcionários que conhecem o negócio da empresa, sua missão, visão e valores, realizam seus processos com maior coerência e atendendo ao esperado tanto pela direção quanto pelos clientes, por não possuírem apenas visão restrita da área em que atuam e sim uma visão sistêmica da organização, além de seguirem o direcionamento de um planejamento prévio que os auxilia no foco a longo prazo e permite tomar decisões relacionadas ao seu trabalho (Empowerment), o que pode levar a uma maior motivação e satisfação destes colaboradores.

O segundo bloco corresponde à cultura organizacional, possuindo respostas sobre apresentação aos colaboradores por parte do RH da cultura da empresa, missão, visão e valores e se as atitudes dos funcionários seguem a cultura apresentada a eles, ou seja, se este fator tornou-se parte deles e de suas ações. Um total de 94,23% dos funcionários concorda que a cultura organizacional é apresentada logo que são selecionados para a empresa e que por ser bem integrada ao longo do tempo, as ações e pensamentos destes são de acordo com o que a empresa promove culturalmente e em seus valores. Este é um fator de grande importância para a gestão estratégica de pessoas, pois tendo pensamentos de acordo com os objetivos e valores da empresa, os colaboradores sentem-se mais motivados a cumprirem com suas metas, além do que, empresas que conseguem alinhar a cultura com a estratégia de negocio atingem um nível de alta performance, aumentando o valor da organização, atraindo maiores investimentos e gerando ganhos para a empresa, os funcionários e a sociedade como um todo.

O terceiro bloco trata da Comunicação Interna, com respostas no que diz respeito à eficiência da comunicação e facilidade de acesso aos gestores. 81,73% dos colaboradores concordam que a comunicação interna é eficiente em todos os sentidos do organograma, possibilitando a troca de informações nos quadrantes verticais e horizontais, e entre as demais lojas. Este quesito participa da gestão estratégica propiciando rapidez e competitividade, através de processos claros e fidedignos, e principalmente na retroalimentação dos resultados decorrentes do planejamento estratégico, aumentando a eficácia na tomada de decisão e melhoria da empresa como um todo.

O quarto bloco trata do tema Gestão do Conhecimento, com respostas a respeito do compartilhamento de informações e geração do conhecimento na organização. Um total de 92,3% dos colaboradores concorda que a gestão do conhecimento é realizada de maneira eficaz, compartilhando informações e possibilitando a todos o conhecimento de processos e acontecimentos, que auxiliam no atendimento ao cliente, tomadas de decisões, trazendo descentralização, agilidade e flexibilidade a organização. Juntamente com uma cultura organizacional que enfatize e motive o compartilhamento e gestão do conhecimento, a empresa estrategicamente gera vantagem perante seus concorrentes através do modo como gerencia seus colaboradores e armazena suas informações.

Finalizando a análise, o quinto bloco corresponde a Avaliação de Desempenho e refere-se as perguntas quanto à realização de avaliações de desempenho e comunicação dos resultados. 73,08% dos respondentes concordam que existem avaliações e seus resultados são comunicados. Esta prática deve ser realizada por todas as organizações que estrategicamente buscam atingir seus objetivos, pois todo planejamento demanda de um controle e a medição dos programas e políticas adotadas é essencial para isto, inclusive influenciando na criação de indicadores de desempenho que tornam as tomadas de decisões e acompanhamento dos acontecimentos pela alta direção muito mais efetiva.

4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA

A entrevistada foi a Sra. Kelly Silveira, gerente de R H da Sol Informática.

As perguntas trataram dos temas: planejamento estratégico da empresa e do departamento de Recursos Humanos; modelo de gestão estratégica de pessoas adotadas; missão, visão, objetivos organizacionais; cultura; treinamento e desenvolvimento;

recrutamento e seleção; comunicação; gestão do conhecimento; qualidade de vida; avaliação e indicadores de desempenho.

O planejamento estratégico da empresa é dividido em três fases. A 1ª só os sócios participam da elaboração. Na 2ª eles discutem com todos os gestores e o RH, nesta etapa há a possibilidade de mudar ou acatar as decisões quanto ao planejamento. A 3ª fase é a comunicação para todos, onde as pessoas podem questionar. Os objetivos do RH estão ligados à estratégia da organização e visa proteger os valores institucionais, perceber o clima, trabalhar dados de clima organizacional, além de captar, treinar, e desenvolver pessoas que sejam talentos para a organização. De acordo com a gestora “a Sol é uma empresa competitiva e não dá para se manter no mercado com competitividade se não tiver pessoas alinhadas à missão da empresa.”.

Segundo o modelo de Albuquerque (2002), a estratégia da gestão de pessoas deve estar alinhada a missão, visão, objetivos e valores da organização como um todo, pois através das políticas e programas de RH em consonância com o que foi planejado inicialmente é que se conseguem vantagens competitivas em função do capital humano. Este alinhamento é bem percebido nas respostas da gestora, quando afirma que um dos objetivos do departamento é proteger os valores institucionais, além de recrutar, treinar e reter talentos que possam diferenciar a empresa no mercado, enfatizando que os resultados da sua empresa são diferentes dos resultados das outras organizações, justamente pela gestão estratégica das pessoas que a compõe.

A empresa pesquisada trabalha pautada na gestão por competência, primando pela seleção, desenvolvimento e retenção dos talentos profissionais, com foco em longo prazo e alinhada à missão, visão e valores organizacionais, resulta em um RH estratégico e integrado. Atuando nesse modelo, a gestão de pessoas com apoio da alta direção, consegue mapear e mensurar competências necessárias a atender o planejado, selecionar pessoas visando estas características, além de promover planos de carreira e salários, tornando os colaboradores comprometidos e motivados em suas metas.

A cultura organizacional, para entrevistada, é fator determinante na formulação estratégica da empresa, pois se o planejado não for alinhado aos valores da empresa, não há como implantar e praticar. A tríade, estratégia, cultura e desempenho organizacional deve ser sempre atentada pelos gestores, se bem executados geram alta performance empresarial, aumentando o valor da empresa, criando capacidade de responder as demandas do mercado,

agilidade no processo decisório, alinhamento entre a estratégia do negócio e as estratégias específicas de cada área, possibilitando aos colaboradores elevado grau de participação, criatividade e, reconhecimento por suas contribuições, podendo confiar na empresa e seus líderes.

Quanto às políticas de RH, percebe-se que devem ser reforçadoras da cultura desejada, além de permitirem melhor mensuração e acompanhamento de resultados. Quando essas políticas não são de acordo com a cultura tornam-se uma disfunção, ou seja, a empresa possui um discurso e prática outro, o que não permite um bom desempenho podendo gerar uma desvantagem competitiva, dentro destas políticas destaca-se recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho e avaliação de desempenho.

O processo de comunicação da Sol Informática está alinhado com a sua estratégia, pois a comunicação que ocorre na empresa provém dos gestores que tem o poder de repassar as informações, além da ferramenta utilizada para a comunicação interna, a UNISOL, que torna o processo de comunicação acessível aos colaboradores, tornando-os importantes e responsáveis por suas ações além de construir uma consciência coletiva e uma comunicação integrada. Esses processos geram informações repassadas com eficácia aos públicos, garantindo que a missão, visão, valores, objetivos e metas sejam entendidos plenamente, possibilitando foco nos rumos traçados pela organização e maior produtividade nas ações estratégicas.

Sobre gestão do conhecimento, a empresa acredita no princípio, segundo a Sra. Kelly, que a geração do conhecimento pode vir das experiências, valores e intuições que devem estar adequadas às estratégias da organização. Esses conhecimentos podem responder ao momento em que a empresa está vivenciando de modo eficaz e eficiente às influências do mercado e garantindo uma vantagem perante os concorrentes. A organização se preocupa em gerar, armazenar e transmitir esses conhecimentos para os demais colaboradores através da própria intranet, a UNISOL, partilhando esse conhecimento. Ainda segundo a entrevistada, a medição da geração do conhecimento é importante para verificar quem está convertendo mais, e dando maior retorno para a organização.

A criação e mensuração de indicadores de desempenho pela área de RH da empresa baseiam-se em informações repassadas pelos gestores dos setores, utilizando-se de índices de retenção de talentos, avaliações de desempenho, gestão por competências e medição da produtividade, para respaldar suas ações e programas. No mercado de varejo,

realizar este acompanhamento de indicadores com base nas pessoas auxilia a estabelecer metas, e ao RH a programar as estratégias de seu departamento que irão ser a base para que as pessoas façam a diferença competitivamente perante os concorrentes. O setor de Gestão de Pessoas sempre foi conhecido por trabalhar com subjetividade e ter pouca afinidade com números e controles de processos, porém atualmente observa-se um amadurecimento nesta área, principalmente devido à alta competitividade e busca de vantagens sustentáveis.

5. CONCLUSÃO

No atual contexto de mercado, é grande a dificuldade da manutenção de vantagens competitivas a longo prazo. Desta forma, para que uma empresa atinja um patamar de sustentabilidade em sua diferenciação perante a concorrência, deve possuir características que a mantenham flexível, confiável e ágil no atendimento aos clientes, possibilitando sobressair-se. Para tanto, a estratégia em gestão de pessoas demonstra influenciar nesta diferença sustentável, através da identificação de competências essenciais desde o recrutamento, passando pelo treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento, comunicação eficiente, tecnologia de ponta, visão sistêmica da organização, clima e cultura organizacional, gestão da qualidade de vida no trabalho e principalmente na utilização de indicadores para controle e medição dos programas adotados em busca de atingir a estratégia macro.

Neste contexto a pesquisa demonstrou que é possível a geração de vantagem competitiva sustentável por intermédio das pessoas e as respostas ao problema e objetivos especificados inicialmente puderam ser obtidas através dos resultados apresentados com a aplicação do questionário aos colaboradores e entrevista realizada com a gestora de recursos humanos da empresa Sol Informática, explicando como proceder na criação de programas e políticas de RH que busquem esta meta, sempre alinhada a missão, visão, valores, cultura e estratégia da empresa.

Concluiu-se que a grande maioria dos colaboradores da empresa pesquisada concorda e está satisfeitos com a maneira como são gerenciados e sentem-se parte importante da organização, tendo prazer em trabalhar e atingir os resultados esperados, pois possuem a visão de que o crescimento organizacional gera seu crescimento pessoal e profissional.

Ressalte-se que para confirmação desta vantagem, é necessária uma pesquisa de caráter mais profundo, ampliando a busca de dados para o âmbito externo, compreendendo

também seus clientes e concorrentes; ficando como sugestão de continuação do artigo em próximos estudos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. et al. **As pessoas na organização**. 10 ed. São Paulo: Gente, 2002.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas organizações da era do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSEN, M.; BERG, G.; PIETERSMA, P. **Modelos de Gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CASADO, Tania. O Indivíduo e o Grupo: A Chave do Desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 11 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; LAMPUL, J.; AHSTRAND, B. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELLOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PASCHINI, Selma. **Estratêgia: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ações para a Qualidade**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três Metodologias. A acadêmica, da ciência, da pesquisa**. Belém: UNAMA, 2006.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.